

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RAFAEL BITTENCOURT TROMBIN

**UMA VISÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DO
ADMINISTRADOR: UM ESTUDO AMPARADO NA VISÃO DE ESTUDANTES E
DOCENTES DE UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CRICIÚMA
2018**

RAFAEL BITTENCOURT TROMBIN

**UMA VISÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DO
ADMINISTRADOR: UM ESTUDO AMPARADO NA VISÃO DE ESTUDANTES E
DOCENTES DE UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção do grau de nível
superior no curso de Administração de
Empresas da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Thiago Henrique Almino
Francisco

**CRICIÚMA
2018**

RAFAEL BITTENCOURT TROMBIN

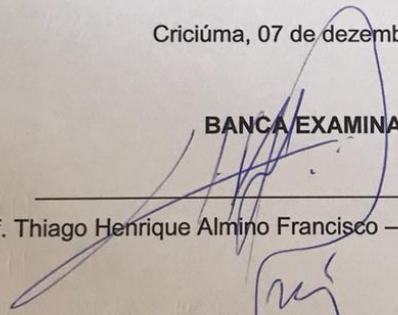
**UMA VISÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DO
ADMINISTRADOR: UM ESTUDO AMPARADO NA VISÃO DE ESTUDANTES E
DOCENTES DE UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

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

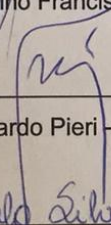
Orientador: Prof. Thiago Henrique Almino Francisco

Criciúma, 07 de dezembro de 2018.

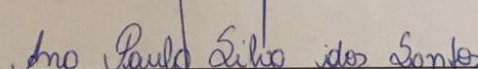
BANCA EXAMINADORA



Prof. Thiago Henrique Almino Francisco – Doutor – UNESC - Orientador



Prof. Ricardo Pieri - Mestre - UNESC



Prof.ª Ana Paula Silva Dos Santos - Mestra - UNESC

CRICIÚMA

2018

DEDICATÓRIA

A Deus, pelo conhecimento e por está sempre
iluminando meu caminho;

Aos meus queridos pais, que não mediram
esforços para me fazer chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dá forças para seguir nos meus objetivos, por ser meu guia nos momentos mais difíceis ao longo da caminhada para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais Ataíde e Albani que sempre me apoiaram nas minhas escolhas, e me mostraram os verdadeiros valores da vida. Dedico mais esta vitória a vocês.

A todos os docentes do curso de Administração de Empresas. Sou eternamente grato e respeito por todos vocês. Verdadeiros mestres! Em especial ao meu orientador Thiago Henrique Almino Francisco, por ser este exemplo de profissional e ser humano. Obrigado por todo o apoio, paciência e parceria. Minha eterna gratidão.

A UNESC por me proporcionar tantos momentos de aprendizagem e conhecimento no âmbito acadêmico e profissional. Por ser esta universidade de excelência que tenho o prazer de te feito parte desta história.

Muito obrigado a todos de coração, que de qualquer forma ou de outra, fizeram parte dessa jornada.

RESUMO

BITTENCOURT, Rafael. **Uma visão sobre as competências socioemocionais do administrador: Um estudo amparado na visão de estudantes e docentes de um curso de Administração.** 2018. 69 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O mercado de trabalho para o Administrador encontra-se cada vez mais competitivo e escasso, pois as empresas exigem que estes administradores tenham certas habilidades e que sejam capazes de resolver problemas, enfrentando desafios dentro da organização. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar, com base na visão de empregadores, quais são os principais desafios dos Bacharéis em Administração, recém-formados, no mercado de trabalho. A fundamentação teórica trata de aspectos relacionados com a formação do administrador, com o surgimento da indústria 4.0 e seus avanços tecnológicos, em relação entre clientes, fornecedores e empresa. Os procedimentos metodológicos constam-se uma pesquisa qualitativa de viés interpretativista, sem a necessidade de uma amostragem formal e que valoriza a experiência dos sujeitos. Os resultados mostram que os acadêmicos possuem uma grande gama de competências e habilidades que são necessários dentro das organizações.

Palavras-chave: Mercado de trabalho, Indústria 4.0, Acadêmico, Administrador.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estágios das Revoluções Industriais.....	26
Figura 2 - Redes e relações com a Indústria 4.0.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas.....	44
Gráfico 2 - Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas.....	45
Gráfico 3 - Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas.....	46
Gráfico 4 - Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas.....	47
Gráfico 5 - Competências Mais Desenvolvidas Docentes.....	47
Gráfico 6 - Competências Mais Desenvolvidas Docentes.....	49
Gráfico 7 - Competências Mais Desenvolvidas Docentes.....	50
Gráfico 8 - Competências Mais Desenvolvidas Docentes.....	51
Gráfico 9 - Comparação Acadêmicos x Docentes.....	55
Gráfico 10 - Comparação Acadêmicos x Docentes.....	55
Gráfico 11 - Comparação entre Acadêmicos x Docentes.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre <i>soft skills e hard skills</i>	33
Quadro 2 - Competências e Habilidades.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPS – Cyber-Physical Systems (sistemas físico-cibernéticos)

SINAERJ -- Sindicato dos Administradores no Estado do Rio de Janeiro

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 AS DEFINIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	17
2.1.1 AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR	17
2.1.2 A GLOBALIZAÇÃO E AS NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS	18
2.1.3 OS DESAFIOS DO ADMINISTRADOR	19
2.2 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR.....	20
2.2.1 AS COMPETÊNCIAS DAS DIRETRIZES CURRICULARES DA FORMAÇÃO.....	21
2.2.2 OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.....	22
2.2.3 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO COM OS FORMADOS E NOVOS PROFISSIONAIS.....	22
2.2.4 O PERFIL DO EGRESSO NA ADMINISTRAÇÃO.....	24
2.2.5 O MERCADO DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR.....	26
2.3 A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E EDUCAÇÃO.....	27
2.3.1 AS HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	37
3.4 PLANOS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5 PLANOS DE ANÁLISE DE DADO.....	39
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	41
4.1 UM RETRATO DA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NO BRASIL.....	41
4.1.2 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.....	42
4.2 A PERCEPÇÃO DOS RECÉM-FORMADOS SOBRE AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS.....	45
4.3 A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES SOBRE AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS.....	50
4.4 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE ACADÊMICOS E DOCENTES EM RELAÇÃO AS COMPETÊNCIAS MAIS DESENVOLVIDAS.....	55
4.5 OS PONTOS FORTES E FRACOS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
5.1 CONCLUSÕES.....	58
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO.....	58
5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA RELACIONADA AO TEMA.....	59
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	59
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	65
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA AOS ACADÊMICOS.....	68

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA AOS DOCENTES.....	63
---	-----------

INTRODUÇÃO

Quando se escolhe um curso para seguir uma carreira profissional, tem que colocar em mente que esse curso é uma etapa muito importante na vida das pessoas, pois definirá qual será a área de atuação e quais serão os tipos de atividades exercidas de acordo a função.

Estudar Administração é abrir diversas portas para ingressar no mercado de trabalho, possibilitando que o administrador atue no mais variadas campos, além de servir para utilização pessoal. Enfim, administrar consiste em atuar em grandes organizações, montar e empreender seu próprio negócio ou aplicar o conhecimento adquirido ao longo do tempo na vida pessoal, tornando-se uma pessoa organizada e controlada com uma visão diferenciada, administração também envolve a aplicação de dinheiro através do fluxo de caixa, envolve certas habilidades para lidar com pessoas dentro das organizações, capacidade de planejamento e poder para tomada de decisão.

Segundo Drucker (1981, p.3) o administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os “recursos de produção” permanecem recursos e nunca se tornam produção. Sobretudo numa economia competitiva, são os calibres e a qualidade da atuação dos administradores que determinam o sucesso, ou mesmo a sobrevivência, de uma empresa.

Administrar é aplicar o conhecimento à ação, uma vez que a administração transforma a informação em conhecimento e este em ação (Drucker, 2001, p.13).

Segundo Dantas (2003, p.13) o administrador ele soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações, exclusivo daquela organização.

Para Dantas (2003, p.13) a conclusão óbvia é a de que a Administração não é algo mecânico que depende de certos hábitos físicos que devem ser superados ou corrigidos a fim de se obter o comportamento correto. Pode-se ensinar o que um Administrador deve fazer, mas isto não o capacitará efetivamente a fazê-lo em todas as organizações. O sucesso de um Administrador na vida profissional não está inteiramente correlacionado com aquilo que lhe foi ensinado.

Dessa forma, para Drucker (1981, p.323) cabe, portanto, ao administrador a tarefa de criar um verdadeiro todo que seja maior que a soma de suas partes, uma entidade produtiva que realize mais do que a soma dos recursos nela aplicados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O perfil de quem egressa do curso de Administração está concebido dentro de fundamentos e de uma educação de qualidade, com o intuito de formar um profissional ético e um cidadão que esteja comprometido com a sociedade.

O profissional desenvolverá competências e habilidades voltadas para a área de atuação, que levará o egresso a uma sólida formação humana, técnica e conceitual, capaz, portanto, de compreender de maneira crítica e reflexiva o exercício de atividades em todo o âmbito profissional, atendendo assim a demanda do mercado.

O curso de Administração deve ensejar como perfil desejado do formando, captação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual a adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (BRASIL, 2002, p.13).

O administrador que egressa da faculdade, terá que colocar em prática tudo àquilo que aprendeu, enfrentando dificuldades e desafios dentro das organizações.

Outro ponto importante do porque estudar o egresso do curso de Administração é saber se o administrador já formado possui habilidades qualificadas necessárias para a execução das atividades exigidas, no mercado em que atua. Dentro do mercado de trabalho, o administrador é o profissional mais procurado em todos os setores.

A expectativa para um egresso do curso de Administração é garantir aos administradores formandos conhecimentos e experiências que foram adquiridos durante a sua formação, fornecendo as melhores condições de trabalho. O que se

espera do profissional graduado, é que este se encontre preparado para assumir novas responsabilidades.

Portanto, este trabalho deve responder a seguinte pergunta: **De acordo com empregadores, quais são os principais desafios encontrados dos Bacharéis em Administração, formandos, no mercado de trabalho?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Apresentar quais são os principais desafios dos Bacharéis em Administração, formandos, no mercado de trabalho.

1.2.2 Específicos

- Identificar, na visão dos formandos, quais são as principais competências desenvolvidas ao longo de sua formação;
- Apresentar, com base em análises comparativas entre estudante e docentes, as lacunas em relação as competências dos Bacharéis em Administração dos formandos;
- Sistematizar os desafios emergentes, relacionados à formação e a atuação de Bacharéis em Administração dos formandos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O papel da Universidade na formação dos acadêmicos do curso de Administração é preparar este para atuar no mercado de trabalho, bem como na sociedade. Também é interessante a universidade adequar o ensino passado às exigências do mercado, ampliando as oportunidades ao aluno recém-formado.

As constantes exigências que o mercado requer, atualmente sugerem mudanças significativas na demanda de profissionais em Administração. À medida que o mercado se expande, a procura por profissionais qualificados tende a aumentar cada vez mais.

Este fato desperta a atenção, dos acadêmicos egressos do curso de Administração, com base nos conhecimentos adquiridos durante o curso e na busca

de uma identidade profissional, alcançaram assim sua inserção no mercado de trabalho e a forma de como o seu aprendizado foi percebido pelas organizações.

Esse estudo é oportuno para o pesquisador, pois mostram quais são as principais dificuldades dos formandos no mercado de trabalho, seja tanto nos momentos de crise, quanto de expansão econômica.

A importância de estudar este tema é analisar quais são os requisitos que as grandes organizações procuram nos candidatos, profissionais recém-formados em Administração. É possível analisar também se a efetividade a qualidade do ensino se reflete na colocação destes profissionais no mercado de trabalho, outro aspecto importante é que a pesquisa ela proporciona uma expectativa mais realista da profissão dos administradores.

O projeto é viável, pois o pesquisador terá acessos às informações necessárias, a permissão e a disponibilidade da coordenação do curso de Administração. Facilitando assim o acesso aos dados relativos ao egresso dos acadêmicos recém-formados em Administração por via e-mail, uma vez que o e-mail é a ferramenta mais utilizada, e não onera custos para o pesquisador.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema abordado, onde se pretende aprofundar os conhecimentos teóricos, tomar conhecimentos das diversas posições, confrontar as colocações de autores de diferentes pensamentos para que se estabeleça a base teórica desta pesquisa.

2.1 AS DEFINIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Segundo Stoner (1999, p.4) A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Para Dantas (2003, p.9) Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é o processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle.

De acordo com Chiavenato (2014, p.6) A tarefa da Administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. Assim, a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz por meio de um arranjo convergente.

2.1.1 AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Para Dantas (2003, p.20) A administração busca dois objetivos principais: proporcionar eficiência e eficácia às empresas. A eficiência refere-se aos meios: métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa. A eficácia refere-se aos fins: objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa.

A tarefa do administrador consiste em interpretar os objetivos propostos pela empresa e estabelecer as maneiras adequadas para alcançá-los através da ação administrativa sobre os recursos empresariais. A ação administrativa pode ser desdobrada em planejamento, organização, direção e controle, que constituem as funções administrativas. Elas podem também ser chamadas de funções do administrador, pois se referem ao próprio ato de administrar. Assim, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar as ações da empresa (Dantas 2003, p.25)

De acordo com Dantas (2003, p.24) O administrador é um profissional cuja formação é extremamente ampla e variada. O Administrador precisa: conhecer disciplinas heterogêneas, lidar com pessoas que lhe estão subordinadas ou que estão no mesmo nível ou acima dele, estar atento aos eventos passados e presente, bem como às previsões futuras, pois seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que seguem as suas ordens e orientação, lidar com eventos internos (dentro da empresa) e externos (localizados no ambiente de tarefa e no ambiente geral que envolve externamente a empresa) e ver mais longe que os outros, pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos.

Segundo Riccio (2012, p.17) o administrador é fundamental para o funcionamento de toda a organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Sua missão é ajudar a organização a atingir o melhor resultado possível. E adaptar os conceitos gerais de administração à realidade cultural de seu ambiente específico.

2.1.2 A GLOBALIZAÇÃO E AS NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Para Dias (2003, p.41) a cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. A cultura oferece formas definidas de pensamentos, sentimentos e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização.

Ainda, Dias (2003, p.41) a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para

produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular).

Freitas (2000, p.97) diz que a cultura organizacional deve ser entendida primeiro como instrumento de poder; segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

Maximiano (2009, p.459) explica os impactos e transformações que a globalização e a tecnologia da informação implicam sobre as organizações e seus administradores.

Com a Revolução Digital no limiar do Terceiro Milênio, novas ideias, recursos e desafios apresentam-se para as organizações e seus administradores. A concorrência em escala global e escassez de recursos forçaram muitas organizações a buscar padrões cada vez mais elevados de eficiência. A tecnologia da informação criou novas oportunidades e desafios para todos os tipos de organizações (Maximiano 2009, p.459).

Segundo Oliveira (1999, p.65) as empresas estão valorizando o funcionário criativo, flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças. No campo da administração exige-se raciocínio lógico, versatilidade e criatividade. São alguns tópicos fundamentais, além do domínio de um ou dois idiomas e da informática para o ingresso num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exigindo-se do futuro administrador de empresas a capacidade de organizar, planejar e dirigir os recursos de que dispõe muitas vezes inferiores aos que os executivos de Administração gostariam de ter.

2.1.3 OS DESAFIOS DO ADMINISTRADOR

Kotler (2000, p.448) refere-se que o “desafio do administrador está em saber migrar decisivamente para o poder de competência e de referência a fim de exercer uma liderança baseada em seu poder pessoal”. Para encarar esses desafios, os administradores precisam de visão, precisam de ética, precisam respeitar as diversidades culturais, precisam de conhecimento e de treinamento

sólido. Devem acima de tudo desenvolver seu potencial administrativo através da educação formal e da prática continuada.

O maior desafio desse novo administrador é ser um eterno aprendiz e levar o seu aprendizado para o ambiente das organizações.

Como afirma Senge (2009, p.177) as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre. Um pequeno número de líderes organizacionais começa a reconhecer que é preciso repensar radicalmente a filosofia empresarial necessária ao compromisso com a aprendizagem individual.

2.2 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

A formação do administrador é um processo inserido num sistema formal de escolarização, com o intuito de habilitar pessoas para atuarem no mercado de trabalho. A qualificação que também realiza-se por processos de formação, relaciona-se com exigências do emprego e individuais, originárias de experiência e formação. Já a competência está ligada à capacidade de aplicar o conhecimento (adquiridos pela formação, qualificação e experiência social) no cargo, ou seja, gerar resultados.

O administrador é responsável por fazer as coisas acontecerem da forma adequada a fim de gerar resultados positivos para a organização. O conhecimento é muito importante para sabermos o que devemos fazer e para fazermos a coisa certa, não adianta ficarmos obsessivamente preocupados em aumentar a nossa cultura sem a colocarmos a serviço das realizações úteis e práticas para a sociedade. Espera-se que o administrador tenha como principal qualidade a iniciativa para conseguir soluções para as dificuldades encontradas e para colocá-las em ação (LACOMBE;HEILBORN, 2006, p.7).

Considerado o pai da administração moderna, Drucker sempre proclamou que a formação e a profissão do administrador, desde que dentro de uma dinâmica cautelosa e inventiva, seria imprescindível para o século XXI.

Porém, para Schoemaker (2009, p.118) constata que, o paradigma tradicional das escolas de administração de empresas, com seu foco intenso em modelos analíticos e em reducionismo, não é adequado para ajudar os gestores a

lidar com a ambiguidade e as inúmeras mudanças que são características de muitos setores.

Segundo Katz (*in* Chiavenato 2003) o administrador precisa conhecer três tipos de habilidades importantes para ser bem-sucedido na carreira profissional. Essas habilidades são: Habilidade técnica, humana e conceitual, o administrador executando essas habilidades no ambiente de trabalho, adquira um grande conhecimento fazendo com que sua carreira no mercado de trabalho cresça cada vez mais. Quando mais diminuir a habilidade técnica e aumentar a habilidade conceitual, o administrador progredirá para níveis mais elevados, compreendendo assim a complexidade dentro da organização.

2.2.1 AS COMPETÊNCIAS DAS DIRETRIZES CURRICULARES DA FORMAÇÃO

Segundo o Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior de 2005 o Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e casuais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimento da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultorias em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

2.2.2 OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A graduação em Administração tem como objetivo, formar profissionais organizacionais que atuem na gerência e desenvolvimento das organizações de produtos e serviços. O administrador de hoje, porém, deve ser uma pessoa criativa, corajosa e empreendedora. O administrador, “Deve ser um cidadão global, visionário, autêntico, corajoso”. (HESSELBEIN, 1996, p.169).

2.2.3 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO COM OS FORMADOS E NOVOS PROFISSIONAIS

O estágio supervisionado permite ao futuro profissional docente conhecer, analisar e refletir sobre seu ambiente de trabalho. Para tanto, o aluno de estágio precisa enfrentar a realidade munido das teorias que aprende ao longo do curso, das reflexões que faz parte da prática que observa, de experiências que viveu e que vive

enquanto aluno, das concepções que carrega sobre o que é ensinar e aprender, além das habilidades que aprendeu a desenvolver ao longo do curso que escolheu. Dessa forma, “considerar o estágio como campo de conhecimento significa atribuir-lhe um estatuto epistemológico que supere sua tradicional redução á atividade prática instrumental.” (PIMENTA e LIMA, 2012, p.29).

Durante o curso de graduação começam a ser construídos os saberes, as habilidades, posturas e atitudes que formam o profissional. Em período de estágio, esses conhecimentos são ressignificados pelo aluno estagiário a partir de suas experiências pessoais em contato direto com o campo de trabalho que, ao longo da vida profissional, vão sendo reconstruídos no exercício da profissão. (ALMEIDA e PIMENTA, 2014, p.73)

Para Pimenta e Lima (2012, p.55) esses conhecimentos envolve o estudo, a análise, a problematização, a reflexão e a proposição de soluções às situações de ensinar e aprender. Envolve experimentar situações de ensinar, aprender a elaborar, executar e avaliar projetos de ensino não apenas nas salas de aula, mas também nos diferentes espaços da escola ou universidade.

O período de atuação que faz parte da carga horária a ser cumprida durante o estágio supervisionado tem como objetivo permitir que o acadêmico faça um primeiro contato com a realidade, aproximando o aluno do contexto no qual ele atuará enquanto profissional. “É necessário, pois, que as atividades desenvolvidas no decorrer do curso de formação consideram o estágio como um espaço privilegiado de questionamento e investigação”. (PIMENTA e LIMA, 2012 p.112).

Para Imbernón (2014, p.63-64) é preciso estabelecer um preparo que proporcione um conhecimento válido e gere uma atitude interativa e dialética que leve a valorizar a necessidade de uma atualização permanente em função das mudanças que se produzem; a criar estratégias e métodos de intervenção, cooperação, análise, reflexão; a construir um estilo rigoroso e investigativo. Aprender também a conviver com as próprias limitações e com as frustrações e condicionantes produzidos pelo entorno, já que a função docente se move em contextos sociais que, cada vez mais, refletem forças em conflito. Isso significa que as instituições ou cursos para a formação inicial deveriam ter um papel decisivo na promoção não apenas do conhecimento profissional, mas de todos os aspectos da profissão docente, comprometendo-se com o contexto e a cultura em que esta se desenvolve.

Dessa forma, os novos desafios presentes na carreira exigem não mais um profissional técnico, mecânico, burocrata, adaptado à ordem social e acrítico.

2.2.4 O PERFIL DO EGRESSO NA ADMINISTRAÇÃO

O perfil do egresso do Curso de Administração deverá ser capaz de problematizar e selecionar métodos e instrumentos apropriados para a administração de organizações públicas e não-governamentais, em nível local e regional, atuando como um agente orientado para a promoção do desenvolvimento de grupos e da sociedade na qual está inserido. Além disso, deverá ser capaz de desenvolver projetos voltados para o desenvolvimento social e loco-regional. O egresso deve ter competências que lhe permitam:

I – agir segundo princípios éticos, morais, legais e cívicos;

II – pesquisar, analisar, planejar, implantar, coordenar e avaliar ações em organizações públicas e sociais, sempre considerando o valor do trabalho coletivo e a promoção dos seres humanos;

III – enfrentar desafios e peculiaridades loco-regionais e do próprio mercado de trabalho, considerando a função social que deve exercer;

IV – atuar como administrador, em organizações públicas e sociais, bem como em organizações empresariais que executam ações sociais e ambientais responsáveis, envolvendo-se com decisões, estratégias e desafios.

Para Silva et al (1995, p. 20) define dois tipos de perfil: o perfil ideal “é uma abstração formada a partir das exigências de novas interpretações das abordagens administrativas já existentes e também da necessidade de compreensão dos novos campos do conhecimento humano”. Já o perfil real “engloba o perfil ideal, juntamente com as características pessoais e a influência do meio”.

O perfil de quem egressa no Curso de Administração, com o intuito de obter conhecimento deverá ser capaz de:

a) Compreender e entender o processo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como suas relações com o ambiente externo.

b) Buscar, identificar, analisar problemas, buscar soluções que potencializem os resultados das organizações.

- c) Pensar estrategicamente.
- d) Utilizar o raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemática e estabelecendo relações formais e causais entre os fenômenos.
- e) Interagir e ser criativo com os diferentes contextos organizacionais e sociais.
- f) Saber expressar-se adequadamente tanto de forma interpessoal, como nos documentos técnicos específicos e na interpretação da realidade das organizações.
- g) Organizar atividades e programas, identificar e dimensionar riscos para a tomada de decisões.
- h) Selecionar estratégias adequadas, visando atender interesses interpessoais e institucionais.
- i) Implementar e programar mudanças nos processos e gestão das organizações em face de constante atualização tecnológicas.
- j) Integrar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional.
- k) Desenvolver competências para empreender, analisando de forma crítica as organizações e antecipando e promovendo suas transformações.
- l) Trabalhar em equipes interdisciplinares.
- m) Compreender e entender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.
- n) Buscar, identificar e analisar problemas, buscando selecionar soluções que potencializem os resultados das organizações.
- o) Trabalhar em ambientes instáveis e dinâmicos, suscetíveis a grandes mudanças.
- p) Refletir e atuar de modo crítico e analítico no contexto produtivo e de prestação de serviço.
- q) Planejar, organizar, comandar e controlar de forma eficiente e eficaz a consolidação e o funcionamento de empreendimentos, com efetividade e qualidade.
- r) Desenvolver e criar projetos de melhoria e de análise do desempenho, organizacional, estimulando os programas de autoavaliação,

recomendando soluções alternativas, criativas e inovadoras às organizações.

- s) Acompanhar e manter-se atualizado quanto as regulamentações referentes às organizações.
- t) Ser proativo e inovador.
- u) Utilizar e ampliar a utilização de recursos tecnológicos, financeiros, humanos e organizacionais, otimizando e melhorando o desempenho organizacional, em níveis de eficiência, eficácia e efetividade.

O perfil de quem egressa na administração, na concepção do mercado de trabalho, é formar profissionais que tenham uma visão aprofundada em relação as questões geopolíticas que influenciam na gestão, e que possam atuar em níveis operacionais e, portanto, expostos aos risco da automação.

A Indústria 4.0 ela é marcada por convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, onde o profissional terá espaço com a capacidade de liderança, inovação e de trabalho em equipe.

Um comparativo entre o perfil do egresso na Administração e a Indústria 4.0, é que o administrador não precisará mais coletar dados, analisar e tomar decisões, mas sim melhorar a coleta, aperfeiçoar a análise e decidir, tudo através do uso da tecnologia como máquinas e robôs.

Dentro de alguns anos, muito provavelmente as pessoas possam ser substituídas por robôs, ou até mesmo manusear máquinas para executar o trabalho.

2.2.5 O MERCADO DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR

O administrador de empresa é um dos profissionais mais demandados pelo mercado de trabalho, em função de sua ampla área de atuação que abrange uma infinidade de segmentos.

O mercado de trabalho está sempre aquecido para o administrador de empresas. Embora a base teórica tenha extrema importância, uma das características mais desejadas pelos recrutadores em busca de bons administradores, hoje em dia, é o carisma, ou seja, a capacidade de ter um bom relacionamento com as pessoas que compõem a organização.

Para Chiavenato (2005, p.102) “o mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças”. Isso acontece, pois os avanços tecnológicos exigem que os profissionais se adaptem as mudanças, direcionando para a competitividade entre as pessoas e as empresas.

Segundo Belluzzo (1996, p.9) apenas os mercados financeiros exibem vitalidade. Estas mudanças acarretaram uma fantástica mobilidade dos capitais entre as diferentes praças, permitiram uma incrível velocidade da inovação financeira sustentando elevadas taxas de valorização dos ativos e facilitando as fusões e aquisições de empresas em todos os setores. O movimento de centralização do capital produtivo em escala mundial suscita em efeito negativo sobre o mercado de trabalho pela rigidez nominal dos salários e por regras hostis ao seu bom funcionamento.

Chiavenato (1997, p11) ressalta a necessidade de planejamento nesta busca: “Procurar um emprego hoje exige uma boa dose de planejamento e, sobretudo, de racionalidade. Planejamento significa pensar detalhadamente antes de fazer. Racionalidade significa adequação dos meios aos fins visados.”

Segundo dados do SINAERJ (2013) a globalização tornou o mercado mais complexo e competitivo, o que exigiu mudanças no perfil de diversos profissionais. Necessários em qualquer empresa, o Administrador não foge dessa regra.

É de conhecimento geral que a prática administrativa é essencial para a sobrevivência das empresas e deve ser realizada por pessoas qualificadas, para que não comprometa o desempenho da organização. O profissional dessa área, assim como o de outras, tem que se adaptar as tendências do mercado

Portanto, as mudanças no perfil do Administrador são nítidas: Ser inovador, perceber o papel da mudança como elemento fundamental das organizações atuais e ter uma atitude empreendedora são características que irão garantir que esse profissional consiga sobressair e esteja sempre à frente das exigências do mercado.

2.3 A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A EDUCAÇÃO

De acordo com Mosconi (2015) o fenômeno da Indústria 4.0 foi mencionada pela primeira vez em 2011, na Alemanha como uma proposta para o

desenvolvimento de um novo conceito da política alemã baseada em estratégia de alta tecnologia.

Para Venturelli (2014) a chamada indústria 4.0 ou também conhecida como a quarta revolução industrial, encontra-se numa base de dados (Big Date) e está diretamente ligado à coleta e análise de uma variedade grande de dados. Com isso a indústria 4.0 foi identificada como a indústria do futuro, e esta será aplicadamente em todos os sistemas produtivos e automatizados.

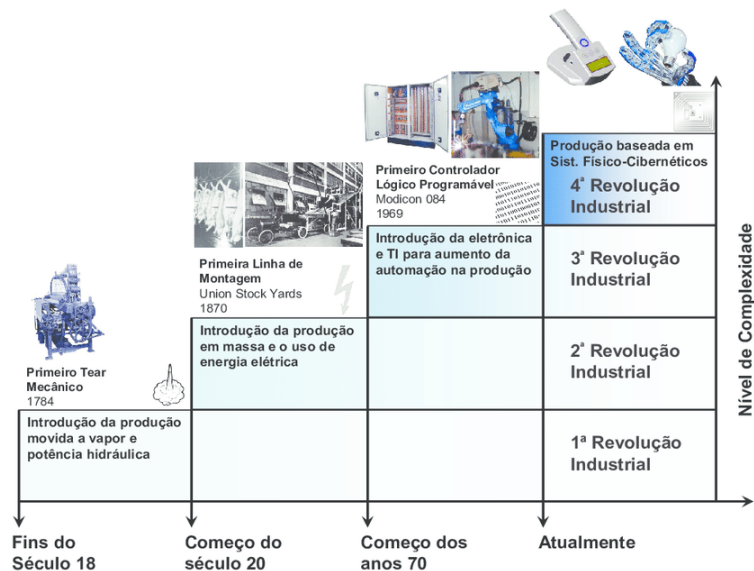
“A Indústria 4.0 é uma revolução possibilitada pela aplicação de tecnologias avançadas (como TI) no setor de produção para trazer novos valores e serviços para os clientes e a própria organização. Ela também traz flexibilidade e qualidade nos sistemas de produção para atender rapidamente às demandas de novos modelos de negócios e serviços inovadores. A digitalização e a virtualização são ferramentas para auxiliar nos serviços ao longo da cadeia produtiva de forma econômica para os clientes” (KHAN, TUROWSKI, 2016, p. 441-448).

Segundo Klaus Schwab (2016, p. 1) “estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma de como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro”. Trata-se da Indústria 4.0: um novo modelo de produção em que as máquinas, ferramentas e processos estarão conectados à internet através de sistemas ciber-físicos, interagindo entre si e com a capacidade de operar, tomar decisões e se corrigir de forma praticamente autônoma.

A quarta Revolução Industrial, foi intitulada pelo governo da Alemanha como “Indústria 4.0”, uma nova era industrial, concentrada no uso de recursos de informação e tecnologia da comunicação, objetivando assim o aprimoramento no processo de manufatura e negócio (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

A figura 1 apresenta as fases da Revolução Industrial e esta destaca a Internet das Coisas, como um dos pilares da quarta fase da indústria 4.0.

Figura 1 – Estágios das Revoluções Industriais



Fonte: RODRIGUES, JESUS e SCHUTZER, 2016, p. 36

A indústria 4.0 vai além da simples digitalização, uma forma complexa de inovação com base em diversas tecnologias, ao qual, fará as empresas repensarem como gerir seus negócios e processos, no desenvolvimento de novos produtos e como posicionar no mercado.

“A indústria 4.0 é um caminho sem volta que garante a competitividade para o futuro. A empresa que não aderir aos seus conceitos, não será capaz de ser competitiva futuramente. Esta tecnologia permitirá tomar decisões extremamente rápidas, assertivas, detectar problemas, evitar falhas e reduzir custos”. (VOLKSWAGEN DO BRASIL, 2017, p. 4)

A indústria 4.0 resulta da incorporação e do desenvolvimento de um conjunto de tecnologias de base digital. Com isso, ela se baseia em 9 pilares tecnológicos que são:

- Robótica avançada: robôs mais adaptáveis e flexíveis; futuramente, sua intenção com outras máquinas e humanos será uma realidade cotidiana (SCHWAB, 2016, p. 25);

- Internet das coisas: descrita como a relação entre coisas (produtos, serviços, lugares) e pessoas, através de plataformas e tecnologias conectadas (SCHWAB, 2016, p. 26);
- Segurança cibernética: meios de comunicação cada vez mais confiáveis e sofisticados (RUBMANN et al, 2015, p, 6);
- Computação em nuvens: banco de dados capaz de ser acessado de qualquer lugar do mundo em milissegundos, por meio de dispositivos conectados à internet (RUBMANN et al, 2015, p. 6-7);
- Manufatura aditiva: produção de ampla gama de produtos por meio de impressoras 3D, por meio de adição de matéria-prima, sem o uso de moldes físicos (RUBMANN et al, 2015, p. 5; SCHWAB, 2016, p. 24);
- Realidade aumentada: já é utilizada em uma variedades de serviços; futuramente, sua abrangência será maior devido ao uso de informações em tempo real para melhorar a tomada de decisões (RUBMANN et al, 2015, p. 7);
- Big Data e Analytics: identifica falhas, economiza energia, aumenta a qualidade e eficiência na utilização de recursos na produção (RUBMANN et al, 2015, p. 5);
- Inteligência artificial: pode reduzir custos, proporcionar ganhos de eficiência e até mesmo “computadorizar” empregos (SCHWAR, 2016, p. 141-142);
- Novos materiais: são mais leves e fortes, recicláveis e adaptáveis; podem ser “inteligentes” com propriedades como autorreparação ou autolimpeza (SCHWAR, 2016, p. 25).

A figura 2, destaca os 9 pilares tecnológicos da indústria 4.0.

Figura 2 – Redes e relações com a Indústria 4.0



Fonte: O Futuro das Coisas (2018).

Para Schutte (2012) a Indústria 4.0, se caracteriza com a produção industrial para um futuro próximo, onde os produtos são altamente flexíveis, e a relação entre clientes e fornecedores, tenha uma conexão, onde os serviços prestados sejam de qualidade. Assim com o avanço da tecnologia, a indústria 4.0 apresenta uma capacidade enorme de aperfeiçoar a gestão dos processos produtivos do setor industrial.

De acordo com Barros (2011, p.102), no processo tradicional referente à produção de manufaturas, as soluções são modeladas e representadas por projetos que contêm informações as quais necessitam de interpretação por agentes intermediários a fim de materializá-las.

Segundo Almeida (2005, p. 1) o planeta encontra-se no início de uma nova Revolução Industrial, ainda mais importante e desafiadora do que as três revoluções anteriores. Nela é possível verificar uma transformação drástica dos processos e produtos da atual economia industrial.

A Indústria 4.0 chegará ao Brasil através das empresas multinacionais já instaladas. Em relação a competitividade entre empresas e produtos, estão sendo implementados um novo sistema de inteligência artificial, que está ligado

diretamente com a automação de processos e indústrias (COSTA; STEFANO, 2014).

“À medida em que a customização em massa e a colaboração em rede são desenvolvidas, as empresas também precisam aceitar dados personalizados de muitos consumidores em tempo real, enquanto gerencia também outros tipos relevantes de dados. A tecnologia *Big Data* está usando novos modelos de processamento para obter informações valiosas rapidamente a partir de vários tipos de dados, a fim de obter uma compreensão profunda, obter informações e fazer descobertas para uma tomada de decisão precisa. Na futura indústria, o CPS integrará dados de sensores e sistemas de informações da empresa. Durante este processo, grandes volumes de dados serão enviados para um banco de dados na nuvem para armazenar, analisar e tomar decisões que guiarão o processo de produção”. (ZHOU, K.; LIU; ZHOU, L., 2015, p. 2150).

2.3.1 AS HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS

Por **soft skills** entende-se que são o conjunto de competências comportamentais pessoais, interpessoais e transversais a várias áreas e atividade profissional. As soft skills são atualmente imprescindíveis não só para entrar no mercado de trabalho, mas principalmente para manter um emprego; são comportamentos não técnicos necessários para o desenvolvimento da carreira profissional (Klaus, 2007, p.1)

Para Swiatkiewicz (2014, p. 668-673) o conjunto de competências morais e éticas, ou moral skills, são normalmente abrangidos pelo conceito de **soft skills**. Contudo, o autor faz a distinção entre os dois termos, por considerar a moral e a éticas dificilmente mensuráveis tendo em conta a probabilidade de se obter respostas politicamente corretas, socialmente aceites e/ou ambíguas, ao invés de respostas realmente honestas.

De acordo com Schulz (2008, p. 147) o conceito de **soft skills** não é consistente no que se diz respeito à sua aplicação, uma vez que diverge de contexto para contexto. As **soft skills** apresentam duas características distintas: são transversais e transferíveis. A sua transversalidade deve-se ao facto de serem competências comuns a vários contextos independentes, do domínio profissional e pessoal privado. São também transferíveis porque podem ser aplicadas num âmbito

diferente daquele em que foram adquiridas e adequadas a várias profissões (RAMOS & BENTO, 2016, p. 108-109; SCHULZ, 2008, p. 147-149)

Para Robles (2012, p. 457) **soft skills** são traços de caráter, atitudes e comportamentos, em vez de aptidão técnica ou conhecimento. As soft skill são intangíveis, habilidades não técnicas específicas da personalidade que determinam os pontos fortes como líder, facilitador, mediador e negociador.

Segundo Swiatkiewicz (2014, p. 678) habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com o outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se e etiqueta.

A capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações, de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjogue a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança (GOLEMAN, 1997, p. 54)

Segundo o autor, a inteligência emocional agrupa cinco comportamentos num modelo generalizado: são eles a autoconsciência, o autocontrole, a motivação, a empatia e a gestão de relacionamento (GOLEMAN, 1997, p. 63-64).

Já as **hard skills** são competências específicas, técnicas e de caráter quantitativo que enfatizam o “saber-fazer” e estão diretamente relacionadas com a atividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais (RAMOS & BENTO, 2006, p. 109).

O grau de formação acadêmica e os conhecimentos obtidos durante o percurso, a formação complementar, a experiência profissional, o *know-how*, a proficiência em línguas, os conhecimentos de informática, enfim, são alguns dos exemplos de *hard skills*, que são essencialmente as competências que podem ser resumidas num *curriculum vitae* (ROBLES, 2012, p. 475).

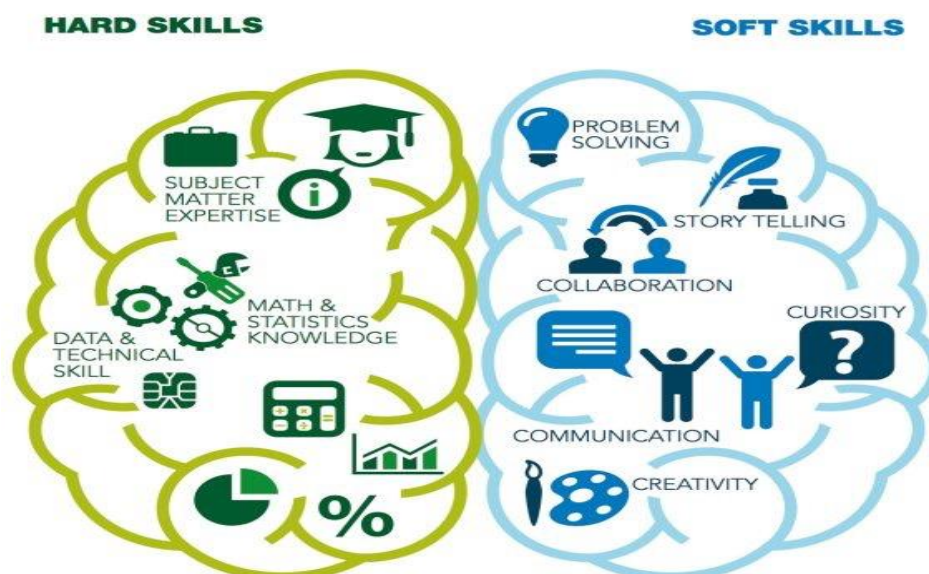
É fundamental o equilíbrio entre **soft** e **hard skills** para o sucesso profissional: enquanto as **hard skills** representam as capacidades e os conhecimentos técnicos necessários para o desempenho eficaz e eficiente de funções, as *soft skills* são cruciais na atitude face ao trabalho e no relacionamento com colegas, superiores, clientes e demais *stakeholders*. Segundo Flynn e

Thomasson (2006, *cit in* Robles, 2012, p. 458), no contexto laboral, as competências gerais de um indivíduo dever ser: a) competências básicas e fundamentais: competências técnicas, *know-how* (**hard skills**); b) competências conceituais e de pensamento: planejamento, recolha e tratamento de dados, organização da informação, resolução de problemas (**soft skill**); c) competências profissionais: inovação e iniciativa (**soft skills**); d) competências comunitárias: civismo e conhecimento da cidadania (**soft skills**); e) competências interpessoais: comunicação, trabalho em equipe (**soft skills**); f) competências pessoais: responsabilidade, autoconfiança, engenho (**soft skills**).

Hard skills são habilidades associadas a aspectos técnicos da execução de trabalho e geralmente incluem a aquisição de conhecimento. **Soft skills** são habilidades muitas vezes referidas como interpessoais, humanas, pessoais ou habilidades comportamentais e enfatizam o comportamento pessoal, gerenciando o relacionamento entre pessoas (RAINSBURY ET AL, 2002, p. 9).

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de pensar com clareza (GOLEMAN, 1995, p. 49).

Quadro 1- Comparação entre **Soft** e **Hard Skills**



Fonte: **Hard** and **Soft skill**, what's the difference

Segundo Abed (2014, p. 7), calcado no pressuposto de que o aprender envolve não só os aspectos cognitivos, mas também os emocionais e os sociais, este estudo foca a compreensão das inter-relações entre o desenvolvimento das habilidades socioemocionais e o processo de ensino e de aprendizagem. Compreender como tais habilidades podem contribuir com a melhoria do desempenho escolar e vida futura dos estudantes permite construir caminhos que promovam o desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação de qualidade.

Apesar do reconhecimento devotado à esfera socioemocional por pais e professores, pouco esforço é dedicado ao seu desenvolvimento intencional e à avaliação da efetividade das intervenções que se destinam a promovê-lo. Entre as principais causas dessa limitação está a falta de conhecimentos a respeito dos mecanismos pelos quais essas competências podem ser desenvolvidas e medidas nos diversos contextos de aprendizagem, sendo que parte dessa limitação é derivada da relativa escassez de estudos que investigam a relação entre características socioemocionais e variáveis relacionadas ao aprendizado. Essa escassez de estudos, por sua vez, é em grande medida resultante da falta de bases de dados que simultaneamente contêm informações dessa natureza e variáveis de resultado de aprendizado (SANTOS; PRIMI, 2014, p. 11).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método Científico é definido como o conjunto de técnicas e processos pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de maneira sistêmica. Através do método científico é possível ordenar as etapas a serem executadas na investigação do problema ou fenômeno sob investigação (PINHEIRO, 2010, p.33).

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do trabalho. Nele apresenta-se a classificação da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa, na perspectiva de seu delineamento, é classificada como qualitativa, de caráter descritivo.

A pesquisa qualitativa, segundo Pinheiro (2010, p.20) é a escolha da abordagem de qualificação da coleta de informações, do tratamento dos dados e do uso estatístico nas análises. Tem como objetivo garantir a precisão aos resultados, isenção do subjetivismo do pesquisador, evitar distorções nas interpretações, assegurando uma margem de segurança às inferências. Ela também é interpretativista, na medida em que valoriza a natureza da percepção dos sujeitos, cujas conclusões não devem ser induzidas para uma população em geral. Elas servem para um determinado conjunto de pessoas, que transita no contexto da pesquisa.

Desse modo, o presente estudo ele é classificado como qualitativo, interpretando as informações obtidas, a fim de chegar aos resultados.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Na opinião de Silva & Menezes (2000, p.21), a pesquisa descritiva ela visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

O questionário da pesquisa foi entregue diretamente aos acadêmicos e docentes do curso de Administração. O questionário, consta nos Apêndice A e Apêndice B, é de elaboração própria e as perguntas foram criadas com o objetivo de responder os objetivos específicos do trabalho.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A amostra utilizada na pesquisa foi a não probabilística. Segundo Mattar (1996, p.132), 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.

A pesquisa foi realizada na Unesc – Universidade do Extremo Sul Catarinense na cidade de Criciúma – SC, em outubro de 2018.

Os sujeitos da pesquisa foram os acadêmicos concluintes da 8ª fase e docentes do Curso de Administração. A escolha dos participantes foi para identificar se estes possuem as competências necessárias desenvolvidas para atuar no mercado de trabalho, e em grandes organizações.

A pesquisa iria contar também com empresas de Criciúma e região, onde foi mandado e-mails com o questionário para 15 empresas, sendo que nenhuma delas respondeu.

O questionário foi entregue para 10 acadêmicos aleatoriamente próximos da graduação (8ª Fase) no período noturno. O mesmo questionário foi entregue para 5 professores aleatoriamente do curso de Administração, também no período noturno.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada por meio de questionário entregue de forma física (pessoalmente) para acadêmicos e docentes.

Quanto aos meios de investigação serão utilizados dois tipos para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Segundo Gil (2002, p.44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e se registrou a respeito do tema da pesquisa.

De acordo com Gil (2002, p.62-63), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

Na opinião de Marconi e Lakatos (2008, p.86), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Para Pinheiro (2010, p.35), o questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

As informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho foram obtidas por meio da coleta de dados primários e secundários. A análise usada foi a de conteúdo. Para Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Mattar (2005, p. 159) conceitua os dados primários e secundários da seguinte forma: Os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.

Para o presente estudo, os dados primários foram obtidos por meio de um questionário a fim de identificar as competências mais desenvolvidas. Os dados secundários foram obtidos com a tabulação de dados e o uso de gráficos com a finalidade de compreensão e o entendimento dos leitores.

Dessa forma, o quadro a seguir tem o objetivo de mostrar, de forma clara, as informações descritas à cima:

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos da coleta de dados	Técnica de análise de dados
1 Identificar, na visão dos recém-formados, quais são as principais competências desenvolvidas ao longo de sua formação;	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e documental	Primário e secundário	Questionário	Levantamento de dados	Análise de conteúdo
2 Conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados;	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e documental	Primário e secundário	Questionário	Levantamento de dados	Análise de conteúdo
3 Apresentar, com base em análises comparativas, as lacunas em relação as competências dos Bacharéis em Administração recém-formados;	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e documental	Primário e secundário	Questionário	Levantamento de dados	Análise de conteúdo
4 Sistematizar os desafios emergentes relacionados à formação e a atuação de Bacharéis em Administração recém-formados.	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica e documental	Primário e secundário	Questionário	Levantamento de dados	Análise de conteúdo

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 UM RETRATO DA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES NO BRASIL

Para Dias (2008, p.2) a Administração nos dias atuais, é um dos campos mais excitantes e importantes dos cursos universitários, pois envolve o direcionamento das empresas para serem competitivas e lucrativas. Além disso, afeta todas as demais atividades profissionais existentes, já que todas elas devem ser administradas.

Como disciplina, a Administração tem sido fortemente afetada por significativas mudanças ambientais e organizacionais que têm ocorrido nas últimas décadas. Conforme Dias (2008, p.2) os administradores, atualmente, confrontam-se com desafios extraordinários, que seus predecessores raramente enfrentaram. Esses desafios incluem uma crescente competição global, uma sem precedentes demanda por qualidade e valor para os consumidores e uma grande necessidade de mudar radicalmente o modo como as organizações funcionam. Mais importante, os administradores de amanhã vão enfrentar um ambiente de negócio ainda mais competitivo.

Tendo em vista que a formação em Administração é reconhecida no Brasil como o curso com o maior número de matrículas no ensino superior, liderando a lista dos dez cursos mais procurados pelos candidatos (MEC/INEP, 2010), este estudo pode contribuir para uma análise da formação do Administrador sob a ótica da pedagogia de competências. Assim busca-se identificar quais competências têm sido menos (ou mais) desenvolvidas na academia e quais práticas poderiam ser utilizadas para alinhar o melhor desenvolvimento das mesmas. Por isso a importância de uma formação sistêmica, que prepare o acadêmico para os desafios enunciados no mundo contemporâneo.

O atual quadro da formação de administradores, de acordo com o censo da educação superior, demonstra que no Brasil existe 8.286.663 de estudantes na área, sendo desse total 66.941 estudam em Santa Catarina. Em relação às vagas oferecidas pelo curso de Administração, no Brasil temos 7.900.060 vagas novas, já em Santa Catarina são 17.328 vagas. Conforme o censo de educação superior, no Brasil tem hoje 35.380 cursos de administração existentes, sendo desse total 177

curso no estado de Santa Catarina. O número de instituições que oferecem o curso de Administração no Brasil é de 2.447, sendo que em Santa Catarina temos apenas 99 instituições que oferecem o curso.

Com base no total de matrículas na educação superior, é possível perceber que o curso de Administração no estado de Santa Catarina contribui com 0,80% do total de matrículas.

4.1.2 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O curso de Administração tem o objetivo de formar administradores que sejam capazes de atuar como executivos, técnicos em funções administrativas e/ou até mesmo empreender seu próprio negócio, que estes estejam preparados tanto conceitualmente como instrumentalmente, para conhecer a razão de ser das organizações e das áreas de trabalho que vieram a atuar, e para contribuir para o elevado desempenho organizacional. Por tanto, o curso de Administração visa formar profissionais dotados de visão sistêmica dos principais enfoques necessários para a gestão das organizações e do conhecimento das práticas de gestão neles requeridas.

O Curso, ainda de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, deve desenvolver, por meio do processo educacional, as competências requeridas para que os acadêmicos do curso alcancem o perfil do egresso desejado e possam atuar como grandes administradores (executivos, especialistas ou empreendedores) capazes de contribuir para o elevado desempenho nas organizações que atuarem.

Nesse sentido, por meio de ações concretas e vinculadas ao ensino, a pesquisa e a extensão, o curso tem seu objetivo geral pautado em: “Formar Bacharéis em Administração com competências para atuar em um ambiente organizacional dinâmico e complexo, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente de inovação e competitividade”.

As competências e habilidades para a formação do egresso do Curso de Administração da UNESC estão alinhadas com base nas Diretrizes Nacionais (Resolução Nº 4 de 13.06.2005 - Art.4º) e com os objetivos específicos do Curso. Este alinhamento é essencial para que as competências e habilidades sejam possíveis de serem desenvolvidas nos acadêmicos, principalmente porque os

objetivos do Curso nortearão as ações desenvolvidas no dia a dia tanto por parte dos docentes, corpo técnico, administrativo e coordenação do curso.

Quadro 2 – Competências e Habilidades

Objetivos Específicos do Curso	Competências e Habilidades do Egresso (Perfil)	Diretrizes Nacionais - Resolução Nº 4 de 13.06.2005 (Art.4º)
a) Estimular a prática empreendedora, a autonomia, a proatividade e o senso crítico;	a) Exercer a prática empreendedora, com iniciativa, criatividade, determinação, flexível às mudanças, de forma ética e consciente;	V) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
	b) Agir de forma estratégica com visão sistêmica, equacionando problemas para aprimorar os processos de negociação e de tomada de decisão;	I) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; III) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
b) Incentivar a investigação da ciência da Administração, desenvolvendo o raciocínio lógico, crítico e analítico;	c) Estar comprometido com a investigação da ciência da Administração, desenvolvendo raciocínio lógico, crítico e analítico, diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	IV) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
c) Estimular a participação dos docentes e discentes na formação continuada;		
d) Ensinar e compartilhar as melhores práticas gerenciais;	d) Ter capacidade de exercer as melhores práticas gerenciais por meio da elaboração e implementação de projetos e da realização de consultoria;	VIII) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.
e) Promover a interdisciplinaridade por meio de práticas didático-pedagógicas;		
f) Articular e fortalecer a integração entre ensino, pesquisa e extensão com a participação de docentes, discentes; e comunidade externa;	e) Integrar conhecimentos práticos e teóricos no exercício pessoal e profissional;	VI) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
g) Intensificar o comprometimento dos docentes e dos discentes no processo do SINAES;		

h) Conscientizar o acadêmico para a importância do exercício da profissão na sociedade.	f) Desenvolver as habilidades de comunicação e expressão compatíveis com o exercício profissional;	II) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
	g) Ter formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio socioambiental político, econômico e cultural.	VII) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.

Fonte: Curso de Administração

O profissional em administração tem seu espaço de atuação junto às organizações públicas ou privadas, em consultorias e pesquisas. O mercado de trabalho está aberto à gestão de empresas no sentido de planejar, organizar e coordenar, aumentando a competitividade desta. O profissional especializado atua em organizações de diversos tipos, exercendo atividades que privilegiam aspectos empreendedores com foco na sustentabilidade e sucesso da empresa, na perspectiva de melhoria de resultados do empreendimento.

As organizações investem na formação do seu capital humano, pois necessitam de pessoas que estejam bem preparadas para enfrentar desafios que possam surgir no futuro. A formação tem constituído, no nosso país, uma importante ferramenta de gestão e de desenvolvimento do capital humano. O que se pretende com a mesma é valorizar o capital humano e alcançar ganhos mensuráveis na organização, portanto o profissional em Administração, além de empreendedor, também precisa desenvolver conhecimento de gestão de pessoas.

Os principais diferenciais do curso de Administração consistem na formação voltada ao empreendedorismo, o que permite aos acadêmicos definirem qual o seu mercado de trabalho, desenvolverem seus próprios negócios e gerarem novos postos de trabalho. Participação e/ou realização em congressos, encontros, visitas técnicas, contextualização e seminários. Seminários de integração com empresários e associações classistas da região, apresentando as atividades realizadas pelos professores e acadêmicos da Universidade. Integração, desenvolvimento e incentivo à pesquisa, extensão e às relações com a comunidade. Infraestrutura com laboratórios de informática habilitados com programas específicos da área de Administração. Corpo docente altamente qualificado com doutores, mestres e especialistas.

Uma das principais características do curso de Administração é a formação generalista, proporcionando aos acadêmicos um amplo mercado de trabalho. São campos como administração financeira, de materiais, mercadológica e da produção, gestão de recursos humanos, organização e métodos, programas de trabalho e campos conexos (administração de consórcio, comércio exterior, cooperativas, hospitais, condomínios, imóveis).

O administrador com habilitação na Linha de formação Específica em Empresas deve ser um administrador de empresas capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas e de seu gerenciamento no seu conjunto. Ele deve ser capaz de planejar, organizar, dirigir e controlar a consolidação de empreendimentos.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS RECÉM-FORMADOS SOBRE AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados. Nesse sentido, vale ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Becker et al. (2001, p.156), desenvolver competências é um processo que referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.

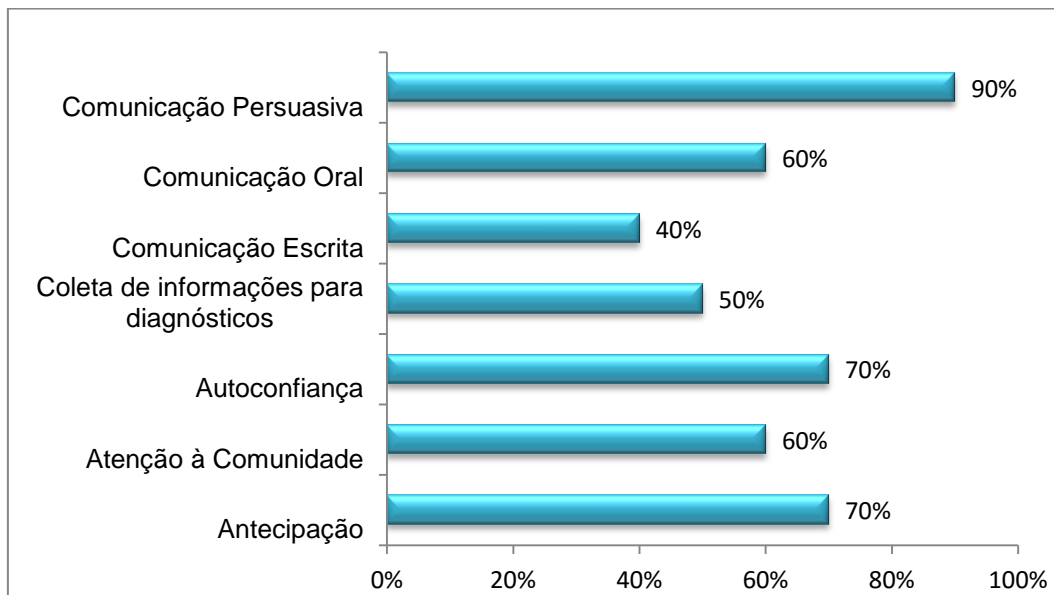
Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

Sob a ótica do gráfico 1, que trata do primeiro bloco, na visão dos acadêmicos as competências mais desenvolvidas são as de “comunicação persuasiva”, “autoconfiança” e “antecipação”. Isso se deve, muito provavelmente, as atividades que são desenvolvidas pelos professores e pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Neste bloco, as que menos se desenvolveram foram as de “comunicação escrita” e “coleta de informações para diagnósticos”.

A seguir serão apresentados os 4 gráficos, que discutirão quais foram as competências mais desenvolvidas na visão dos formandos.

Gráfico 1 – Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos formandos as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; comunicação persuasiva, autoconfiança e antecipação.

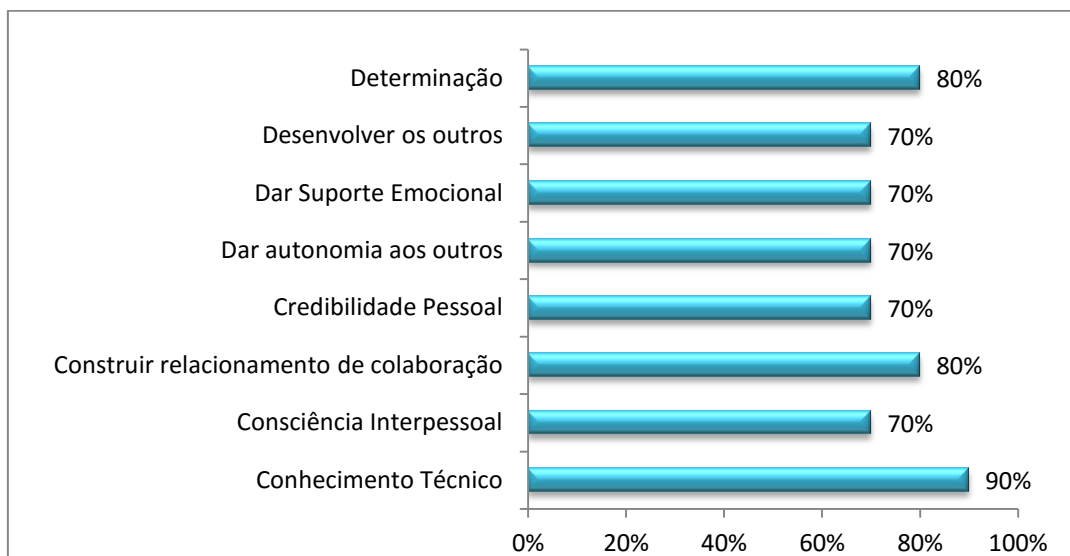
Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração, formandos. Nesse sentido, vale ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Becker et al. (2001, p.156), desenvolver competências é um processo que referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.

Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

Sob a ótica do gráfico 2, que trata do primeiro bloco, na visão dos acadêmicos as competências mais desenvolvidas são as de “determinação”, “construir relacionamento de colaboração” e “conhecimento técnico” . Isso se deve,

muito provavelmente, as atividades que são desenvolvidas pelos professores e pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Gráfico 2 - Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos formandos as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; determinação, construir relacionamento de colaboração e conhecimento técnico.

Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados. Nesse sentido, vale ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Becker et al. (2001, p.156), desenvolver competências é um processo que referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.

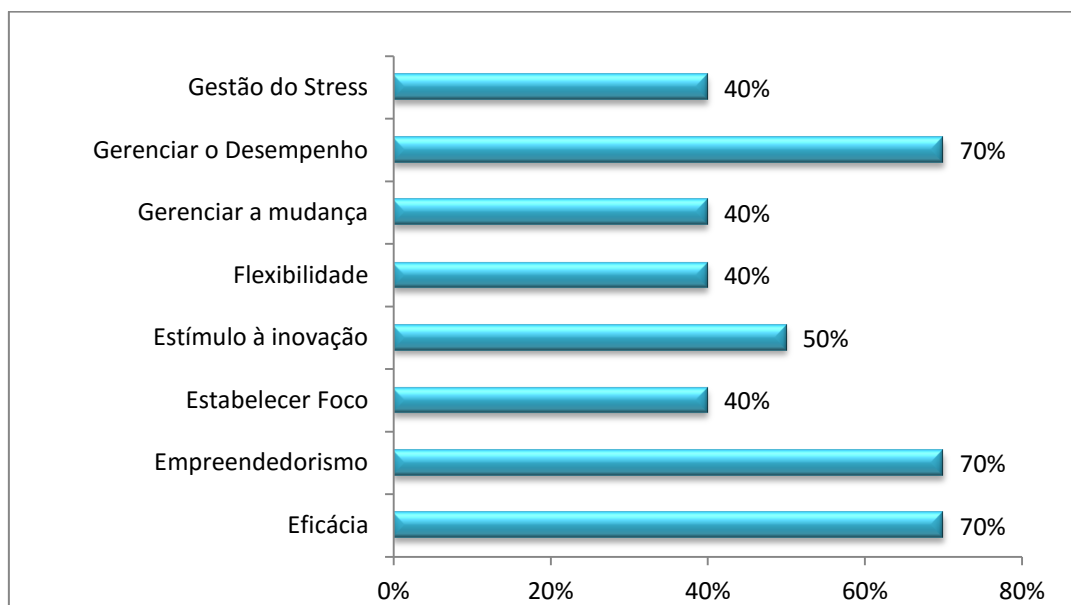
Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

Sob a ótica do gráfico 3, que trata do primeiro bloco, na visão dos acadêmicos as competências mais desenvolvidas são as de “gerenciar o desempenho”, “empreendedorismo” e “eficácia”. Isso se deve, muito provavelmente,

as atividades que são desenvolvidas pelos professores e pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Neste bloco, as que menos se desenvolveram foram as de “gestão do stress”, “gerenciar a mudança”, “flexibilidade”, “estímulo à inovação” e “estabelecer foco”.

Gráfico 3 - Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos formandos as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; gerenciar o desempenho, empreendedorismo e eficácia.

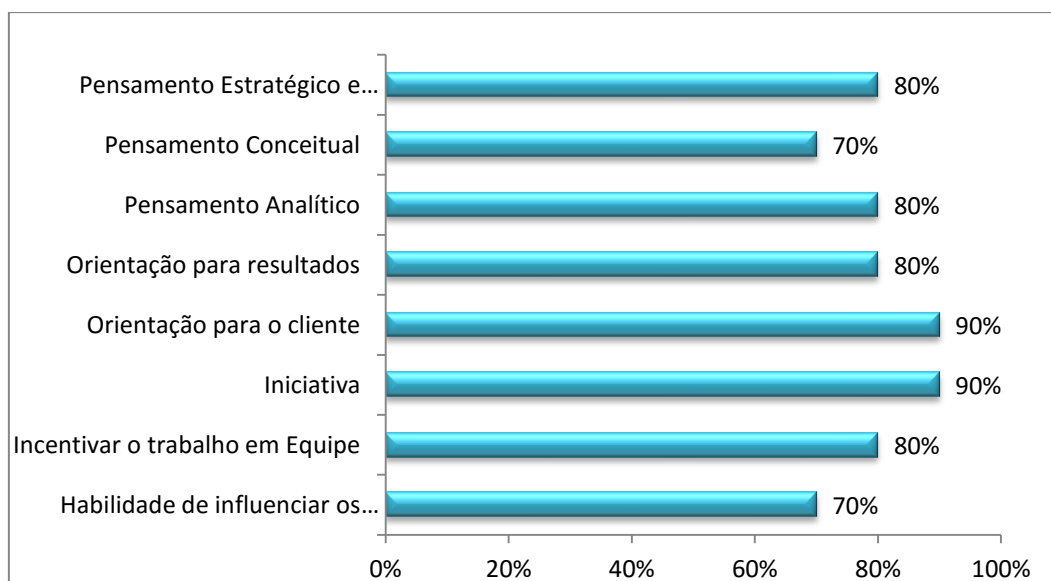
Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados. Nesse sentido, vale ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Becker et al. (2001, p.156), desenvolver competências é um processo que referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.

Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

Sob a ótica do gráfico 4, que trata do primeiro bloco, na visão dos acadêmicos as competências mais desenvolvidas são as de “pensamento estratégico e crítico”, “pensamento analítico”, “orientação para resultados”, “orientação para o cliente”, “iniciativa” e “incentivar o trabalho em equipe”. Isso se deve, muito provavelmente, as atividades que são desenvolvidas pelos professores e pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Neste bloco, as que menos se desenvolveram foram as de “pensamento conceitual” e “habilidade de influenciar os outros”.

Gráfico 4 - Competências Mais Desenvolvidas Acadêmicas



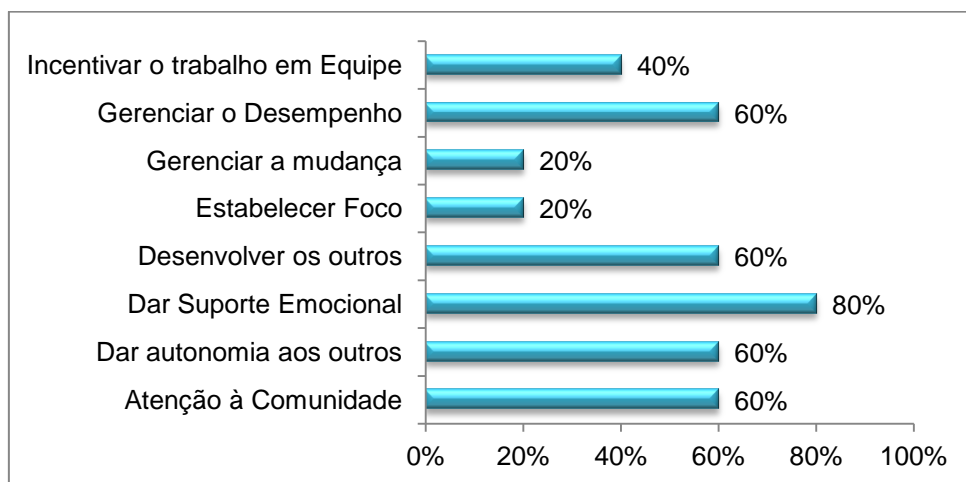
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos formandos as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; orientação para o cliente e iniciativa.

4.3 A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES SOBRE AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

A seguir serão apresentados os 4 gráficos, que discutirão quais foram as competências mais desenvolvidas na visão dos docentes.

Gráfico 5 – Competências Mais Desenvolvidas Docentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; dar suporte emocional.

Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados. Nesse sentido, vale ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Spencer e Spencer (1993, p.9), desenvolver competências é um processo que refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.

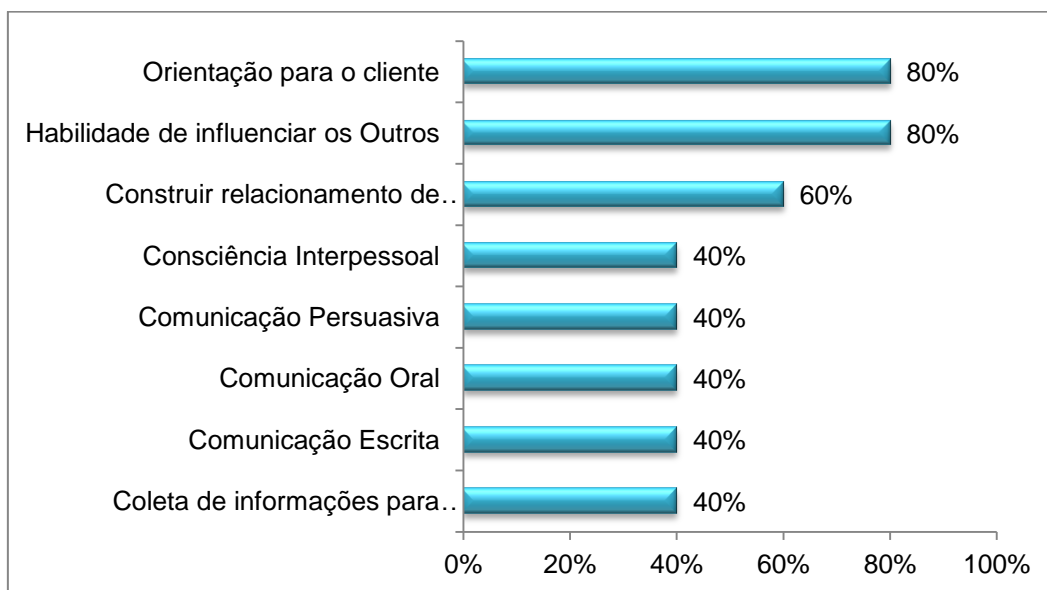
Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

Sob a ótica do gráfico 1, que trata do primeiro bloco, na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas são as de “gerenciar o desempenho”,

“desenvolver os outros”, “dar suporte emocional”, “dar autonomia aos outros” e “atenção à comunidade” .Isso se deve, muito provavelmente, as atividades que são desenvolvidas pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Neste bloco, as que menos se desenvolveram foram as de “incentivar o trabalho em equipe”, “gerenciar a mudança” e “estabelecer foco”.

Gráfico 6 - Competências Mais Desenvolvidas Docentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; orientação para o cliente e habilidades de influenciar os outros.

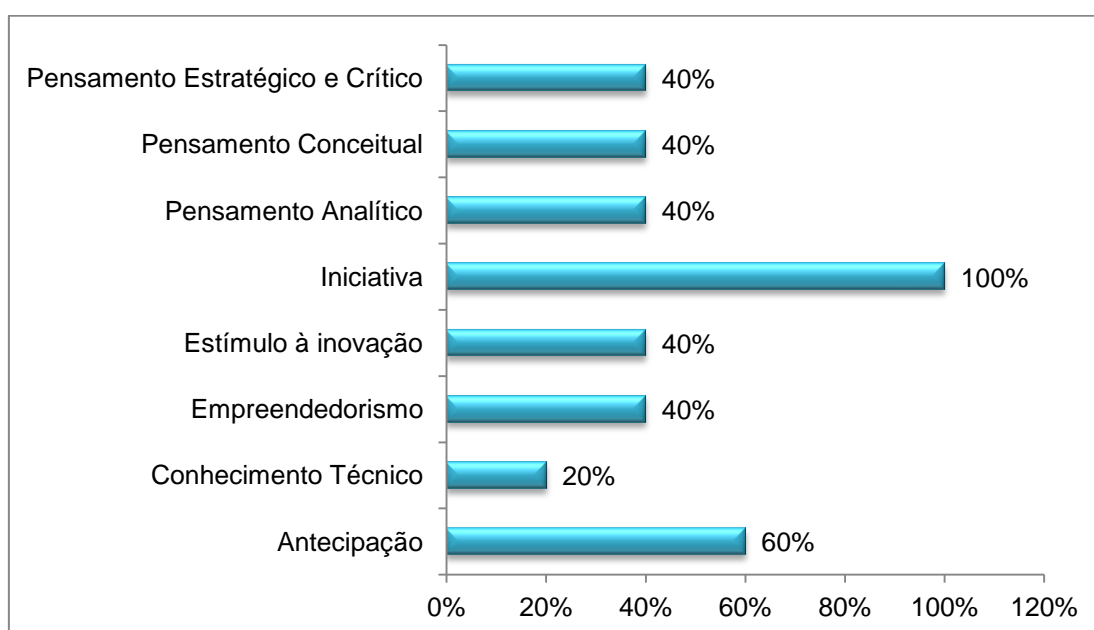
Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados. Nesse sentido, vale ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Spencer e Spencer (1993, p.9), desenvolver competências é um processo que refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.

Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

Sob a ótica do gráfico 2, que trata do primeiro bloco, na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas são as de “orientação para o cliente”, “habilidade de influenciar os outros” e “construir relacionamento de colaboração”. Isso se deve, muito provavelmente, as atividades que são desenvolvidas pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Neste bloco, as que menos se desenvolveram foram as de “consciência interpessoal”, “comunicação persuasiva”, “comunicação oral”, “comunicação escrita” e “coleta de informações para diagnósticos”.

Gráfico 7 - Competências Mais Desenvolvidas Docentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; iniciativa.

Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados. Nesse sentido, vale

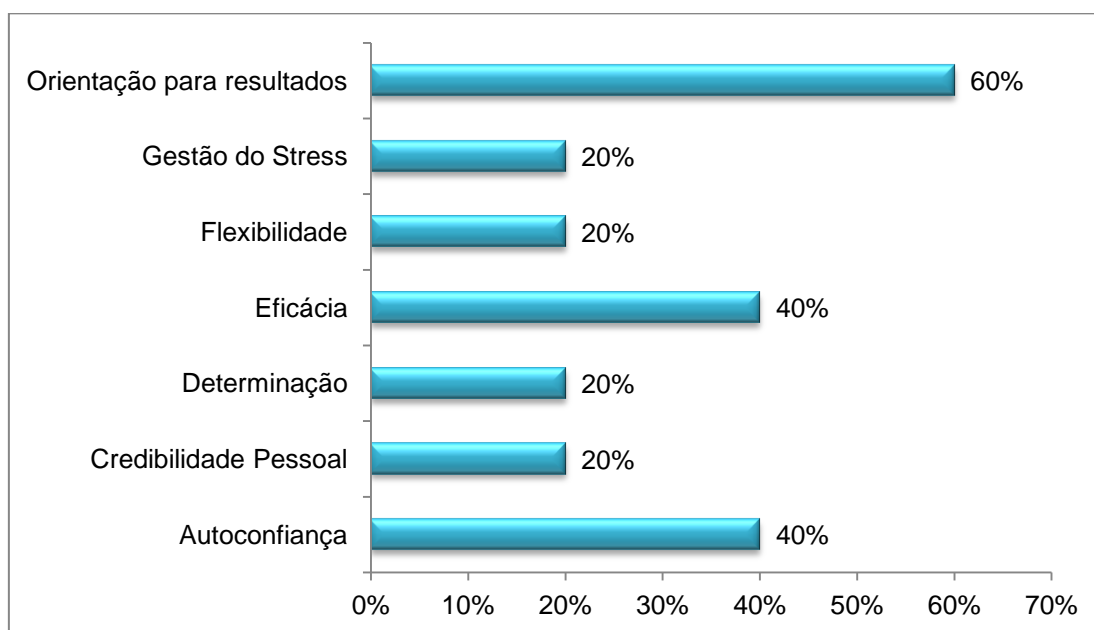
ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Spencer e Spencer (1993, p.9), desenvolver competências é um processo que refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.

Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

Sob a ótica do gráfico 3, que trata do primeiro bloco, na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas são as de “iniciativa” e “antecipação”. Isso se deve, muito provavelmente, às atividades que são desenvolvidas pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Neste bloco, as que menos se desenvolveram foram as de “pensamento estratégico e crítico”, “pensamento analítico”, “pensamento conceitual”, “estímulo à inovação”, “empreendedorismo”, “conhecimento técnico” e “antecipação”

Gráfico 8 - Competências Mais Desenvolvidas Docentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima mostra que na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas foram as seguintes; orientação para resultados

Esta seção busca elucidar o segundo objetivo específico que é conhecer, a partir da visão dos empregadores, quais são as principais competências esperadas para Bacharéis em Administração recém-formados. Nesse sentido, vale ressaltar que as competências desenvolvidas são elementos que contribuem para o domínio de um determinado processo. Na visão de Spencer e Spencer (1993, p.9), desenvolver competências é um processo que refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.

Para facilitar a identificação dos resultados, os gráficos foram divididos em blocos de competências, os quais serão apresentados a seguir.

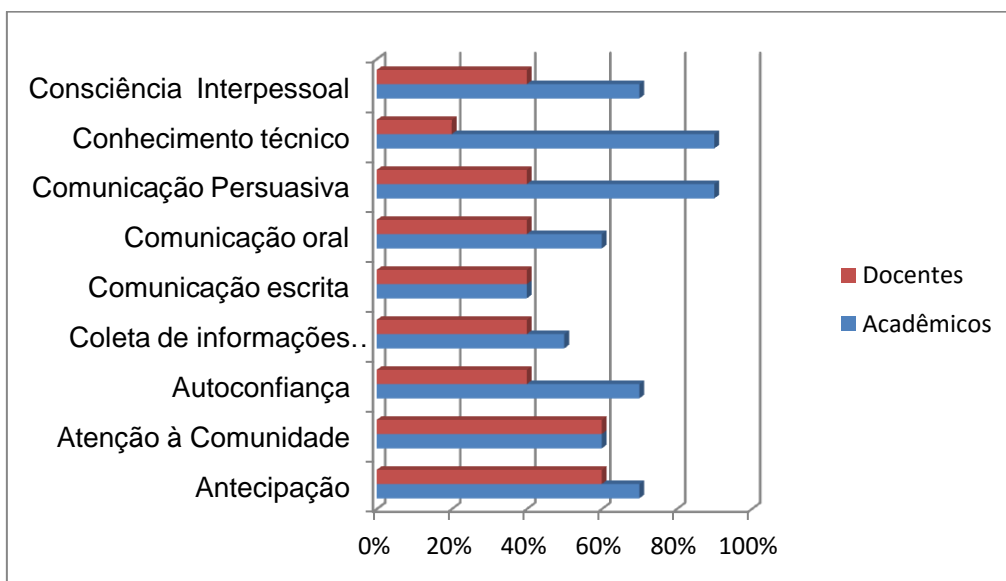
Sob a ótica do gráfico 3, que trata do primeiro bloco, na visão dos docentes as competências mais desenvolvidas foi a de “orientação para resultados”. Isso se deve, muito provavelmente, as atividades que são desenvolvidas pela matriz curricular do curso, que estão diretamente relacionadas a estes elementos.

Neste bloco, as que menos se desenvolveram foram as de “gestão do stress”, “flexibilidade”, “eficácia”, “determinação”, “credibilidade pessoal” e “autoconfiança”.

4.4 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE ACADÊMICOS E DOCENTES EM RELAÇÃO AS COMPETÊNCIAS MAIS DESENVOLVIDAS

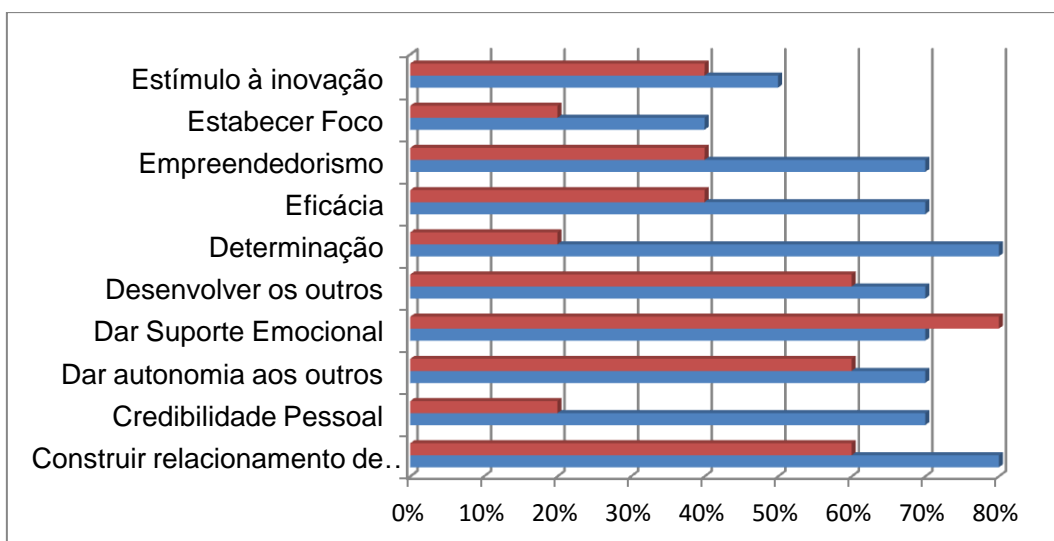
A seguir, será apresentado alguns gráficos para comparar os resultados dos acadêmicos e docentes de um curso de Administração, em relação as competências mais desenvolvidas.

Gráfico 1 – Comparação Acadêmicos x Docentes



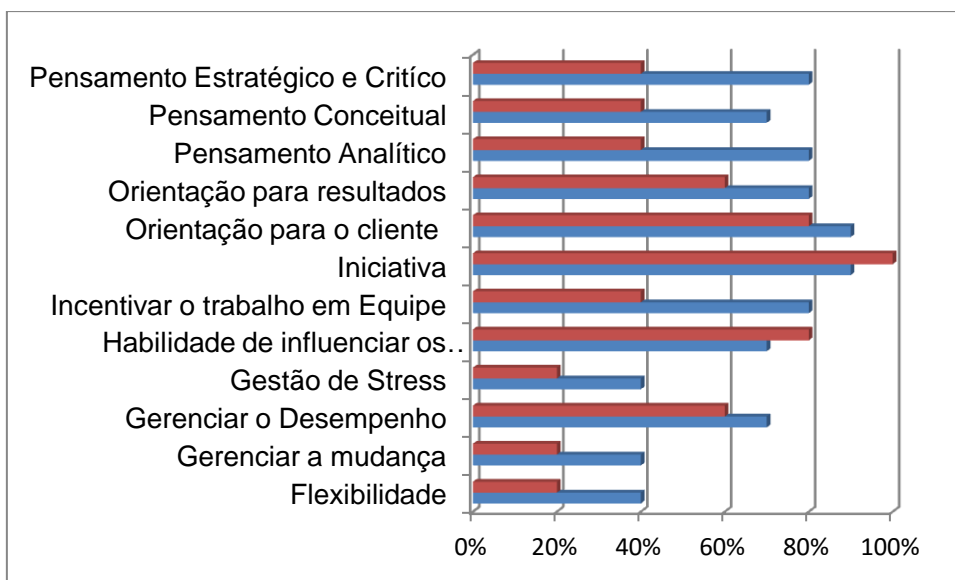
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Gráfico 2 – Comparação entre Acadêmicos x Docentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Gráfico 3 – Comparação entre Acadêmicos x Docentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.5 OS PONTOS FORTES E FRACOS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS

Na visão dos estudantes, portanto, as principais competências desenvolvidas foram as seguintes: Comunicação persuasiva, comunicação oral, autoconfiança, atenção à comunidade, antecipação, determinação, desenvolver os outros, dar suporte emocional, dar autonomia aos outros, credibilidade pessoal, construir relacionamento, consciência interpessoal, conhecimento técnico, gerenciar o desempenho, empreendedorismo, eficácia, pensamento estratégico e crítico, pensamento conceitual, pensamento analítico, orientação para o resultado, orientação para o cliente, iniciativa, incentivar o trabalho em equipe e habilidade de influenciar os outros. Já na visão dos docentes, as mais desenvolvidas foram as seguintes: Gerenciar o desempenho, desenvolver os outros, dar suporte emocional, da autonomia aos outros, atenção à comunidade, orientação para o cliente, habilidade de influenciar os outros, construir relacionamento de colaboração, iniciativa, antecipação e orientação para resultados.

Na visão dos estudantes, as competências menos desenvolvidas foram as seguintes: comunicação escrita, coleta de informações para diagnósticos, gestão do stress, gerenciar a mudança, flexibilidade, estímulo à inovação e estabelecer foco, enquanto na visão dos docentes foram as seguintes: Incentivar o trabalho em

equipe, gerenciar a mudança, estabelecer foco, consciência interpessoal, comunicação persuasiva, comunicação oral, comunicação escrita, coleta de informações para diagnósticos, pensamento estratégico e crítico, pensamento conceitual, pensamento analítico, estímulo à inovação, empreendedorismo, conhecimento técnico, gestão do stress, flexibilidade, eficácia, determinação e credibilidade pessoal.

Para continuar a fortalecê-las, recomendam-se algumas ações que são listadas a seguir:

1. Fortalecer a relação entre as atividades complementares e as competências socioemocionais esperadas para o século XXI;
2. Desenvolver uma maior relação com a comunidade externa;
3. Desenvolver novas modalidades de projetos interdisciplinares
4. Criar movimentos de visita em indústrias de base tecnológica;
5. Realizar seminários com detentores de conhecimento legítimo sobre a indústria 4.0;
6. Fomentar atividades extensionistas em atividades curriculares;
7. Ampliar as ações internacionais no âmbito do curso;
8. Criar projetos integradores com outros cursos que também discutem o conceito da indústria 4.0;
9. Fortalecer as relações institucionais com instituições que discutem os diversos paradigmas de inovação;
10. Proporcionar a possibilidade do estudante construir projetos intervencionistas em empresas de base tecnológica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar quais foram as principais competências e habilidade que o administrador recém-formado precisa ter para ingressar no mercado de trabalho. Além de estudar a evolução da quarta revolução industrial dentro do cenário econômico atual.

As competências socioemocionais mostrou ser importante na vida das pessoas, pois são essas habilidades que vão fazer do administrador um excelente profissional, fazendo com que cresça na carreira.

5.1 CONCLUSOES

Conclui-se que os objetivos propostos foram atingidos no trabalho, pois além de conhecer as competências necessárias do administrador e as diretrizes curriculares, foi relatado por meio dos resultados obtidos com uma pesquisa aplicada com alunos e docentes do curso de Administração.

O questionário ainda contribuiu para identificar quais foram as competências mais desenvolvidas dos acadêmicos concluintes do curso de Administração. O que mostra que a área é ampla e continua oferecendo diversas oportunidades a quem estuda.

Em relação ao mercado de trabalho para o administrador, os docentes respondentes, de uma maneira geral, creem que o mercado está em uma situação favorável e que tende a melhorar positivamente.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DO CURSO

Quando se trata da profissão do administrador, significa que a Administração não é tão disseminada quanto as outras áreas como advogado, médico, professor.

Ao realizar esse trabalho, constatou que os administradores enfrentam grandes desafios dentro das organizações, elas sendo pequenas ou grandes empresas. É muito importante valorizar a profissão de administrador, além de contribuírem para um mundo melhor, como grandes profissionais competentes que

são. Dessa forma, é importante valorizar sua profissão, impedindo que qualquer outro profissional que não seja o administrador ocupe seu espaço.

5.3 CONTRIBUICOES PARA A LITERATURA RELACIONADA AO TEMA

Estudar esse tema foi importante, pois mostrou as dificuldades dos administradores recém-formados de ingressarem no mercado de trabalho. Já que as grandes empresas querem pessoas com uma grande gama de competências e habilidades, facilitando assim uma carreira profissional de sucesso.

A literatura ela traz poucas definições relacionadas ao administrador, pois a área de atuação destes é extremamente grande.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho se encerra por aqui, porém cabe ao pesquisador apresentar oportunidades de expansão para trabalhos futuros, oferecendo conselhos e oportunidades que abordem assuntos iguais ou semelhantes. Com os resultados obtidos até aqui, sugerem-se pesquisas como:

- Realizar uma nova pesquisa, mas com diferentes questionamentos e com acadêmicos prestes a se graduarem em Administração, para poder analisar o seu posicionamento no mercado de trabalho, bem como as mudanças no cenário econômico.
- Fazer uma nova pesquisa com os docentes do curso, com o objetivo de analisar se o cenário econômico atual é favorável à carreira de Administrador.

Dessa forma, esse trabalho aqui se encerra na certeza de que o aprendizado obtido até então será de extremamente válido e, acima de tudo, de que o acadêmico que está chegando ao término da graduação possua novos motivos para continuar crescendo pessoalmente e profissionalmente.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226 p. ISBN 9788522111770 (broch.).

ALMEIDA, Maria I.; PIMENTA, Selma G. **Estágios supervisionados na formação docente**. São Paulo: Cortez, 2014.

BARROS, A. M. **Fabricação digital: Sistematização metodológica para o desenvolvimento de artefatos com ênfase em sustentabilidade ambiental**. 2011. 102 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior

CHIAVENATO, Idalberto,. **Administração : teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014. 469 p. ISBN 9788520436714.

CHIZZOTTI, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, [2003]. 151 p. (Administração). ISBN 8575160605.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As novas realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 3 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993. 239 p.

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

DANTAS, Fernando Santos. **Fundamentos de administração e economia**: para técnicos. Florianópolis: Visual Books, 2003. 94 p. ISBN 8575021249 (broch.).

FONTE SINAERJ 08/04/2013

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Mackron/McGraw-Hill, 1991._____. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. (1997). **Inteligência emocional**. Maia: Temas e Debates.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2014.

KHAN, A.; TUROWSKI, K. A. **Perspective on industry 4.0**: from challenges to opportunities in production systems. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTERNET OF THINGS AND BIG DATA, 2016a, Roma. Proceedings... IOTBD: Science and Technology Publications, [s.d.], p. 441–448.

KLAUS, P. (2007). **The hard truth about soft skills**. New York: HarperCollins

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** – 6. ed. - 5. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Sívio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem das empresas no ambiente competitivo** – São Paulo: Pioneira, 1999.

PIMENTA, Selma G.; LIMA, Maria S. L. **Estágio e docência**. São Paulo: Cortez, 2012

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2010.

ROBLES, M. M. (2012). **Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace**. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465.

RODRIGUES, L. F.; JESUS, R. A.; SCHÜTZER, K. **Indústria 4.0: Uma revisão da literatura**. Revista de Ciência & Tecnologia, v. 19, n. 38, p. 33-45, 2016.

RUBMANN, M.; LORENZ, M.; GERBERT, P.; WALDNER, M.; JUSTUS, J.; ENGEL, P.; HARNISCH, M. **Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries**. The Boston Consulting Group: BCG, 2015.

SCHOEMAKER, Paul. **Ensinar a gerenciar: o paradoxo e a ambiguidade**. HSM Management, v. 72, p. 118-128, jan./fev. 2009.

SCHULZ, B. (June de 2008). **The importance of soft skills: education beyond academic knowledge**. Journal of Language and Communication, 146-154.

SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. (2000) - **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC. Florianópolis

SILVA, Julio César Barcellos da, CUREAU, Alexandra Martins, et al. **Perfil do corpo docente do curso de administração da Universidade de Santa Maria**. In: Revista Brasileira de Administração Contemporânea, 1995, Rio de Janeiro. Anais... João Pessoa, XIX ENANPAD, 1995, 10v, v. 3, p. 19-32.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende** – 25^a ed. - Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work Models for Superior Performance**. United States: Jonh Wiley & Sons, Inc, 1993.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1994.

SWIATKIEWICZ, O. (2014). **Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam**.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZHOU, K.; LIU, T.; ZHOU, L. **Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges**. In: Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD), 2015 12th International Conference on. IEEE, 2015. p. 2147-2152, 2015.

APËNDICE

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA AOS ACADÊMICOS
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

A. Instrumento aplicado aos recém-formados.

Por meio das questões que seguem, considere todos os atributos que você desenvolveu ao longo de sua formação. Classifique cada um deles de acordo com a escala abaixo:

01: Não desenvolvi

02: Desenvolvi muito pouco;

03: Desenvolvi de forma razoável;

04: Desenvolvi de forma intensa

05: Desenvolvi com domínio pleno.

01	Estabelecer Foco: Desenvolver e comunicar objetivos em defesa da empresa	01	02	03	04	05
02	Dar suporte Emocional: aumentar o comprometimento das pessoas em relação ao trabalho	01	02	03	04	05
03	Incentivar o trabalho em Equipe: fazer os grupos aprenderem a trabalhar juntos, em colaboração.	01	02	03	04	05
04	Dar autonomia aos outros: Mostrar confiança na habilidade dos empregados de ser bem-sucedidos, dando-lhes liberdade para decidir se irão atingir seus objetivos e resolver os problemas.	01	02	03	04	05
05	Gerenciar a mudança: Dar início, patrocinar ou ser líder da mudança organizacional; ajudar os outros a gerenciar com sucesso a mudança organizacional	01	02	03	04	05
06	Desenvolver os outros: Delegar responsabilidades e orientar as pessoas para desenvolverem habilidades	01	02	03	04	05
07	Gerenciar o Desempenho: Assumir a responsabilidade pelo seu próprio desempenho ou dos empregados, estabelecendo objetivos e expectativas claros.	01	02	03	04	05
08	Atenção à Comunicação: assegurar que a informação seja passada as pessoas que devem permanecer informadas.	01	02	03	04	05
09	Comunicação Oral: expressar-se claramente em comunicação empresarial	01	02	03	04	05
10	Comunicação Escrita: Expressar-se claramente em comunicação empresarial	01	02	03	04	05
11	Comunicação Persuasiva: planejar e fazer comunicações orais e escritas que convençam a audiência	01	02	03	04	05
12	Consciência Interpessoal: notar, interpretar e antecipar as preocupações e os sentimentos dos outros e comunicar essa consciência enfaticamente aos outros.	01	02	03	04	05

13	Habilidade de Influenciar os Outros: conseguir o apoio dos outros para ideias, propostas, projetos e soluções.	01	02	03	04	05
14	Construir relacionamentos de colaboração: desenvolver e manter parcerias com os outros	01	02	03	04	05
15	Orientação para o cliente: demonstrar preocupação pela satisfação de clientes externos e/ou internos	01	02	03	04	05
16	Coleta de informações para diagnósticos: identificar as informações necessárias para esclarecer a situação, buscar essas informações em fontes adequadas.	01	02	03	04	05
17	Pensamento Analítico: Abordar um problema de forma lógica, sistemática e sequencial.	01	02	03	04	05
18	Antecipação: antecipar as implicações e consequências das situações e tomar medidas apropriadas para estar preparado para possíveis contingências	01	02	03	04	05
19	Pensamento Conceitual: Achar soluções efetivas por meio de uma perspectiva holística, abstrata ou teórica.	01	02	03	04	05
20	Pensamento Estratégico e Crítico: Analisar sua posição competitiva considerando as tendências de mercado e do setor, clientes atuais e potenciais, pontos fortes e pontos fracos;	01	02	03	04	05
21	Conhecimento Técnico: conhecimento aprofundado e habilidade de uma área técnica	01	02	03	04	05
22	Iniciativa: identificar o que precisa ser feito antes de ser solicitado, ou antes, que a situação precise disso.	01	02	03	04	05
23	Empreendedorismo: buscar e capturar oportunidades rentáveis de negócios, correr riscos calculados para atingir objetivos do negócio.	01	02	03	04	05
24	Estímulo à inovação: demonstrar apoio à inovação e às mudanças organizacionais necessárias para melhorar a eficácia da empresa	01	02	03	04	05
25	Orientação para resultados: focar o resultado desejado de seu trabalho ou do trabalho da unidade; estabelecer objetivos desafiadores, concentrar o esforço nos objetivos e atingir ou superá-los.	01	02	03	04	05
26	Eficácia: assegurar que seu próprio trabalho ou o trabalho das outras pessoas e as informações sejam completos e precisos; preparação cuidadosa para reunir e apresentações; fazer follow-up para garantir que os acordos e compromissos tenham sido cumpridos.	01	02	03	04	05
27	Determinação: tomar decisões difíceis de uma forma oportuna	01	02	03	04	05
28	Autoconfiança: fé em suas próprias ideias e habilidade em ser bem sucedido; assumir uma posição independente diante da oposição.	01	02	03	04	05
29	Gestão do Stress: agir de forma eficaz quando está sob pressão e manter o autocontrole diante da hostilidade e da provocação	01	02	03	04	05
30	Credibilidade Pessoal: demonstrar preocupação em ser percebido pelos outros como responsável, confiável e	01	02	03	04	05

	fidedigno.					
31	Flexibilidade: Abertura a novas e diferentes formas de fazer as coisas; disposição em modificar sua maneira de fazer as coisas.	01	02	03	04	05

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA AOS DOCENTES

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

B. Instrumento aplicado aos docentes

Por meio das questões que seguem, considere todos os atributos você entende que o curso desenvolve. Classifique cada um deles de acordo com a escala abaixo:

01: Não desenvolve

02: Desenvolve muito pouco;

03: Desenvolve forma razoável;

04: Desenvolve de forma intensa

05: Promove domínio pleno

01	Estabelecer Foco: Desenvolver e comunicar objetivos em defesa da empresa	01	02	03	04	05
02	Dar suporte Emocional: aumentar o comprometimento das pessoas em relação ao trabalho	01	02	03	04	05
03	Incentivar o trabalho em Equipe: fazer os grupos aprenderem a trabalhar juntos, em colaboração.	01	02	03	04	05
04	Dar autonomia aos outros: Mostrar confiança na habilidade dos empregados de ser bem-sucedidos, dando-lhes liberdade para decidir se irão atingir seus objetivos e resolver os problemas.	01	02	03	04	05
05	Gerenciar a mudança: Dar início, patrocinar ou ser líder da mudança organizacional; ajudar os outros a gerenciar com sucesso a mudança organizacional	01	02	03	04	05
06	Desenvolver os outros: Delegar responsabilidades e orientar as pessoas para desenvolverem habilidades	01	02	03	04	05
07	Gerenciar o Desempenho: Assumir a responsabilidade pelo seu próprio desempenho ou dos empregados, estabelecendo objetivos e expectativas claros.	01	02	03	04	05
08	Atenção à Comunicação: assegurar que a informação seja passada as pessoas que devem permanecer informadas.	01	02	03	04	05
09	Comunicação Oral: expressar-se claramente em comunicação empresarial	01	02	03	04	05
10	Comunicação Escrita: Expressar-se claramente em comunicação empresarial	01	02	03	04	05
11	Comunicação Persuasiva: planejar e fazer comunicações orais e escritas que convençam a audiência	01	02	03	04	05
12	Consciência Interpessoal: notar, interpretar e antecipar as preocupações e os sentimentos dos outros e comunicar essa consciência enfaticamente aos outros	01	02	03	04	05
13	Habilidade de Influenciar os Outros: conseguir o apoio dos outros para ideias, propostas, projetos e soluções	01	02	03	04	05

14	Construir relacionamentos de colaboração: desenvolver e manter parcerias com os outros	01	02	03	04	05
15	Orientação para o cliente: demonstrar preocupação pela satisfação de clientes externos e/ou internos	01	02	03	04	05
16	Coleta de informações para diagnósticos: identificar as informações necessárias para esclarecer a situação, buscar essas informações em fontes adequadas.	01	02	03	04	05
17	Pensamento Analítico: Abordar um problema de forma lógica, sistemática e sequencial.	01	02	03	04	05
18	Antecipação: antecipar as implicações e conseqüências das situações e tomar medidas apropriadas para estar preparado para possíveis contingências	01	02	03	04	05
19	Pensamento Conceitual: Achar soluções efetivas por meio de uma perspectiva holística, abstrata ou teórica	01	02	03	04	05
20	Pensamento Estratégico e Crítico: Analisar sua posição competitiva considerando as tendências de mercado e do setor, clientes atuais e potenciais, pontos fortes e pontos fracos;	01	02	03	04	05
21	Conhecimento Técnico: conhecimento aprofundado e habilidade de uma área técnica	01	02	03	04	05
22	Iniciativa: identificar o que precisa ser feito antes de ser solicitado ou antes que a situação precise disso	01	02	03	04	05
23	Empreendedorismo: buscar e capturar oportunidades rentáveis de negócios, correr riscos calculados para atingir objetivos do negócio	01	02	03	04	05
24	Estímulo à inovação: demonstrar apoio à inovação e às mudanças organizacionais necessárias para melhorar a eficácia da empresa	01	02	03	04	05
25	Orientação para resultados: enfocar o resultado desejado de seu trabalho ou do trabalho da unidade; estabelecer objetivos desafiadores, concentrar o esforço nos objetivos e atingi-los ou superá-los.	01	02	03	04	05
26	Eficácia: assegurar que seu próprio trabalho ou o trabalho das outras pessoas e as informações sejam completos e precisos; preparação cuidadosa para reuniões e apresentações; fazer follow-up para garantir que os acordos e compromissos tenham sido cumpridos.	01	02	03	04	05
27	Determinação: tomar decisões difíceis de uma forma oportuna.	01	02	03	04	05
28	Autoconfiança: fé em suas próprias ideias e habilidade em ser bem sucedido; assumir uma posição independente diante da oposição.	01	02	03	04	05
29	Gestão do Stress: agir de forma eficaz quando está sob pressão e manter o autocontrole diante da hostilidade e da provocação	01	02	03	04	05
30	Credibilidade Pessoal: demonstrar preocupação em ser percebido pelos outros como responsável, confiável e fidedigno.	01	02	03	04	05
31	Flexibilidade: Abertura a novas e diferentes formas de fazer as coisas; disposição em modificar sua maneira de fazer as coisas.	01	02	03	04	05