



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CLEDIANE RAPOSO SOUSA

**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO
DAS ENTIDADES MEDIADORAS ENTRE A UNIVERSIDADE E O MERCADO DE
TRABALHO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.**

**CAMPINA GRANDE
2018**

CLEDIANE RAPOSO SOUSA

**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO
DAS ENTIDADES MEDIADORAS ENTRE A UNIVERSIDADE E O MERCADO DE
TRABALHO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra.

**CAMPINA GRANDE
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S729c Sousa, Clediane Raposo.
Competências do administrador [manuscrito] : um estudo sobre a percepção das entidades mediadoras entre a universidade e o mercado de trabalho na cidade de Campina Grande/PB / Clediane Raposo Sousa. - 2018.
29 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Competência profissional. 2. Administrador. 3. Mercado de trabalho.

21. ed. CDD 658

COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DAS ENTIDADES MEDIADORAS ENTRE A UNIVERSIDADE E O MERCADO DE TRABALHO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.

CLEDIANE RAPOSO SOUSA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 13/06/2018.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra. (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Viviane Barreto Motta Nogueira
Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Kaline Di Pace Nunes
Profa. Me. Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A toda a minha família, pelo incentivo, apoio e
companheirismo, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela oportunidade de ingressar no curso de graduação em Administração e me auxiliar em tudo até o presente momento.

À professora Larissa Ataíde por toda a dedicação e companheirismo, não só durante a orientação, mas também durante o decorrer de minha vida acadêmica.

Aos meu pais Clovis Claudino e Socorro Raposo, aos meus irmãos Cristiane Raposo e Cleiton Raposo, aos meus sogros José Airton e Maria das Graças, aos meus cunhados Jéssica Diniz, Luiz Carlos e Dilani Santos por todo o incentivo, apoio e compreensão.

À meu esposo Guilherme Diniz por toda a assistência, compreensão e cooperação.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, em especial, Viviane Barreto, com quem tive a oportunidade de adquirir muito conhecimento através da monitoria na disciplina de Marketing.

Aos amigos e companheiros de curso Nayane Nádia, Amanda Sousa, Kalyne Ribeiro e Alisson Andrade pelos momentos de amizade e apoio.

“Grandes realizações não são feitas por impulso, mas por uma soma de pequenas realizações.”

Vicent Van Gogh

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Competências Organizacionais	8
2.2 Competências do Administrador	12
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
4 RESULTADOS DA PESQUISA	15
4.1 Perfil do Respondente	16
4.2 Competências dos Administradores	18
4.3 Questões Subjetivas	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS	26

COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DAS ENTIDADES MEDIADORAS ENTRE A UNIVERSIDADE E O MERCADO DE TRABALHO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.

Clediane Raposo Sousa¹

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

RESUMO

Existem mais de 2.000 cursos de graduação em Administração espalhados por todo o Brasil, o que resulta em uma enorme quantidade de egressos que se tornam administradores todos os anos e precisam entrar no mercado de trabalho. O atual cenário dinâmico e competitivo faz com que as empresas, que almejem elevar a sua participação no mercado, busquem profissionais capacitados no exercício de suas funções que auxiliarão a organização a alcançarem os seus objetivos e metas. Os administradores, por sua vez necessitam que as suas competências estejam alinhadas com as exigências do mercado para elevarem as suas chances de empregabilidade e contribuírem para a estratégia organizacional. A partir destas informações buscou-se analisar quais as competências necessárias para o administrador na percepção dos gestores de instituições que interagem diretamente com o mercado e o mundo acadêmico. A pesquisa possui natureza quali-quantitativa e é classificada como descritiva e exploratória. As conclusões indicam que além de competências de caráter técnico, as organizações têm demandado o desenvolvimento de competências emocionais dos administradores. Enfim, torna-se interessante que as instituições de ensino superior analisem se estão auxiliando os seus alunos a desenvolvê-las durante a formação acadêmica.

Palavras-chave: Competências, Administrador, Mercado de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mudança, o avanço tecnológico e a nova era da “sociedade do conhecimento” têm feito com que a qualificação e a educação contínua se tornem um diferencial no mercado de trabalho. Os processos da área de Recursos Humanos têm ganhado cada vez mais importância nas organizações, pois são responsáveis pelo desenvolvimento do grande potencial delas no mercado competitivo. Dada a importância dos colaboradores para as empresas, deve ser esclarecida a importância do desenvolvimento de competências nestes que serão necessárias para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

O conceito de competências tem sido discutido inúmeras vezes há alguns anos, visto que o tema é complexo, a palavra tem vários significados e tem sido definida de forma

¹ Aluna de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I
E-mail: cleoraposo.cr@gmail.com

diferente por diversos autores. Nesta nova era do mercado competitivo o termo competências está cada vez mais relevante, resultando em modelos de gestão por competências que integram as competências organizacionais e individuais.

Por serem formadas por indivíduos, as organizações são compostas por um agrupamento de competências, que envolvem as organizacionais e individuais, e ainda devem ser utilizadas da forma correta para que gerem benefícios para ambos.

Segundo Carbone *et al* (2009), as competências “servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização” que irão agregar valor econômico e social aos indivíduos e organizações.

Diante deste contexto é importante analisar quais são as competências individuais que os profissionais estão oferecendo nas empresas em que trabalham. Torna-se relevante também identificar se essas competências estão adequadas à realidade do mercado de trabalho e como podem servir de diferencial competitivo para as organizações.

Moraes (2012) afirma que “uma das prerrogativas da atualidade é a do desenvolvimento do país através da educação”, além disso, a educação contínua é considerada um dos diferenciais do atual mercado competitivo para o desenvolvimento de competências individuais. Logo, é perceptível a importância das Instituições de Ensino Superior na sociedade, pois é onde estudantes e profissionais procuram ampliar os seus conhecimentos e melhorar a sua qualidade de vida.

Diante dessa discussão, surge a necessidade de averiguar se os cursos superiores oferecem a formação acadêmica compatível com as exigências do mercado de trabalho. Surge então o seguinte questionamento: Quais as competências necessárias para o administrador exercer suas funções no mercado de trabalho? Desta forma, foi definido o seguinte objetivo para este trabalho: Verificar as competências necessárias para o administrador segundo a ótica das entidades representativas de classe e instituições de integração entre a Universidade e o mercado de trabalho na cidade de Campina Grande/PB.

Este trabalho é relevante para que a Universidade Estadual da Paraíba ou até outras instituições de ensino superior da região analisem se os seus alunos do curso de administração estão sendo graduados com as competências necessárias para atuarem no mercado de trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Competências Organizacionais

A produção industrial foi o principal recurso para o desenvolvimento pós-segunda guerra mundial. Porém, uma nova fase pós-industrial está surgindo, onde o conhecimento se tornou uma característica primordial para o sucesso no atual mercado competitivo. Ou seja, para participar dele é necessário o planejamento de uma gestão de carreira, que envolve a educação e o desenvolvimento contínuo de habilidades e competências. Este profissional, além de evoluir a própria carreira como indivíduo, também será responsável pelo alcance do sucesso organizacional.

A partir disso, surge a necessidade de ações da área de recursos humanos, que embora seja um assunto recorrente quando o assunto é administração, ainda é tratada por muitas empresas como “meramente burocrática” vendo como sua função apenas a preocupação com o cumprimento de leis e processos administrativos internos e que não enxergam a sua essência, como uma área que pode dispor de estratégias que irão gerar vantagem competitiva para as organizações.

Para Kotter (1999), “as organizações estão em um ambiente de economia globalizada onde existem maiores riscos e, também, oportunidades, forçando-as a melhorias notáveis para competir e sobreviver”. Portanto, as estratégias dessa área, que impactam diretamente os colaboradores das empresas, que são quem as mantêm operantes, são melhorias não apenas para a organização de forma interna, mas também para a sua posição no mercado em que atua.

Conforme Barbosa *et al.* (2004), é necessário que a área de gerência de pessoas reaja constantemente às mudanças ambientais propondo soluções capazes de criar um diferencial competitivo, e é frente a essa necessidade que se propõe a gestão por competências como uma vertente estratégica para a área de recursos humanos.

A gestão por competências irá alinhar as competências individuais a fim de que gerem e sustentem as competências organizacionais necessárias para que a organização alcance os seus objetivos. Além de focar em atingir os objetivos estratégicos estabelecidos, as competências dos indivíduos devem estar alinhadas a aspectos como a missão, visão e indicadores de desempenho organizacional.

Lima e Rocha (2012) afirmam que o tema competências é bastante complexo, pois a palavra possui vários significados e foi conceituada de formas diferentes na visão de diversos autores que já discorreram sobre o assunto.

Logo não existe uma definição universal para o termo competência, tendo diversos significados atribuídos por vários estudiosos. Entretanto, etimologicamente, competência significa elemento com direito ou qualidade legal para avaliar uma questão; capacidade de resolver qualquer assunto (Zamberlan, 2006). Ou seja, pode-se conceituar a competência

como a aptidão que o indivíduo tem para a execução de determinada tarefa. Saber fazer e ter as características comportamentais que a atividade demanda torna uma pessoa competente para realizá-la. Seguindo o mesmo ponto de vista, Fleury e Fleury (2000) afirmam que “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”.

Entretanto, Nisembaum (2000) dá ao termo competência um significado mais amplo pois acredita que competência é uma interação sinérgica dos conhecimentos, habilidades e comportamentos, que se manifesta no elevado desempenho do indivíduo, além de contribuir para os resultados organizacionais. Nesta definição é perceptível a importância que o autor atribuiu as competências individuais para a estratégia organizacional.

Dutra (2002) define competência como sendo uma união de qualificações que a pessoa possui para exercer determinado trabalho com nível superior de desempenho. Portanto, um indivíduo considerado competente irá realizar suas atividades com uma melhor qualidade, sendo mais eficiente e eficaz.

O estudo de competências na literatura se divide nas concepções americana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993) e francesa (Perrenoud, 2001; Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003), que discutem sobre as competências em um contexto micro (individuais) e macro (organizacionais).

O Quadro 1 mostra uma variedade de conceitos conforme a concepção de Perrenoud (1999). Pode-se concluir que a corrente francesa trata o conceito de competências de forma mais complexa, considerando características próprias do sistema cognitivo humano e permitindo um melhor entendimento e reflexão sobre o tema a fim de possibilitar a elaboração de estratégias para gerenciá-las (Zamberlan, 2006).

Quadro 1. Estudo de Competências na literatura

Concepção americana		Concepção francesa	
Teóricos	Definição	Teóricos	Definição
McClelland (1973)	As competências estão relacionadas ao desempenho superior de uma pessoa na realização de uma tarefa	Perrenoud (1999)	Define competência como uma capacidade de agir com eficácia em determinada situação, apoiada em conhecimentos, mas não limitada a eles, pois, via de regra, põe em ação e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais se encontram os conhecimentos.
Boyatzis (1982)	As competências são certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas.	Zarifian (2001)	Considera as competências como o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara

Spencer & Spencer (1994)	As competências são características subjacentes de um indivíduo que estão casualmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação	Le Boterf (2003)	A competência está situada numa encruzilhada, onde se encontram três eixos formados pela pessoa (socialização), sua experiência profissional e sua formação educacional
-------------------------------------	--	-------------------------	---

Fonte: Autoria Própria (2017)

A partir de então, o foco é o gerenciamento dessas competências. Segundo Dutra (2011), “um modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a”.

A gestão por competências baseia-se na articulação entre as competências individuais e as competências organizacionais. Ela funcionaria como uma troca de competências entre as pessoas e a organização onde a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (Dutra, 2011)

As competências individuais e organizacionais são influenciadas umas pelas outras e será o resultado dessa harmonia que irá definir a organização no contexto em que atua. Ribeiro e outros autores (2002) afirmam que gestão de competências surgiu como alternativa de gerenciamento do capital humano na era do conhecimento, possibilitando a gestão do processo produtivo e do desempenho das pessoas com base nas competências essenciais e Fischer (2002) acredita que um modelo articulado por competências é necessário pois o ambiente está mais competitivo, em que os modelos anteriores não oferecem respostas adequadas. Logo, os modelos de gestão por competências têm ganhado cada vez mais o seu espaço no mundo corporativo, pois têm mostrado melhores resultados para as organizações no mercado atualmente em comparação aos modelos anteriores.

Guimarães e Brandão (2001) criaram um modelo de gestão que propõe um vínculo do planejamento do sistema de gestão por competências com a estratégia organizacional, pois, a partir da definição da estratégia e da visão organizacional, inicia-se um processo cíclico de definição de competências essenciais e indicadores de desempenho. Além deles, outros autores também desenvolveram os seus modelos, como por exemplo Ienaga (1998) e Gramigna (2002).

O modelo de Ienaga(1998) consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências internas disponíveis na empresa. Após isso, deve ser feito o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de Recursos Humanos, entre os quais recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. A intenção é que as lacunas entre as Competências necessárias e as Competências atuais sejam eliminadas.

O modelo de Gramigna (2002) trabalha com as competências organizacionais, dividindo-as em essenciais, básicas e terceirizáveis. As essenciais são consideradas as mais importantes para o sucesso do negócio e notadas pelos clientes, as básicas são aquelas essenciais para manter o funcionamento da organização e as terceirizáveis são as que não estão relacionadas à atividade-fim e podem ser repassadas para fontes externas com maior competência e valor agregado. A partir da identificação dessas competências a organização poderá definir as competências do ser humano, e o modelo se concentra na gestão dessas últimas, desdobrando-as em atitudes, que é o principal componente da competência, pois está relacionada com o querer agir, conhecimento e habilidades.

Com base nos modelos apresentados, pode-se afirmar que a estratégia da organização irá definir as competências organizacionais (essenciais, básicas e terceirizáveis) e estas definirão as competências individuais que, por sua vez, auxiliarão no processo de seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Este deverá ser um processo cíclico de definição de competências para a organização e é necessário que haja uma coerência no processo que estabelece as competências para que a empresa desenvolva os seus métodos de seleção, avaliação e compensação do pessoal. Esses sistemas farão com que a empresa de fato possua um ambiente propício ao desenvolvimento de competências.

2.2 Competências do Administrador

A necessidade de trabalho assalariado nas cidades por parte de uma população crescente, de burocratas para o aparelhamento estatal no Brasil e de administradores para o gerenciamento em organizações privadas foram as responsáveis pelo advento do curso de administração no Brasil que ocorreu durante a década de 60 (Souza, Waiandt e Junquillo, 2015). Com a revolução industrial ocorrendo nos países da América Latina era necessário contratar pessoal qualificado para dar apoio aos processos industriais.

A profissão do administrador foi regulamentada, através da Lei 4.769, no ano de 1965 e atualmente existem 2.815 cursos de bacharelado em administração, sendo 2.634 cursos na modalidade presencial e 181 na modalidade ensino a distância.

O seu papel nas organizações envolve gerir, dirigir e governar recursos e pessoas da forma mais eficiente e eficaz, tomar decisões ou ser o intermediador entre as atividades operacionais e os proprietários e acionistas das empresas. Para a execução destas funções da forma exigida pelo mercado, o administrador deve ser capaz de dispor de um perfil de competências, que são os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que irão qualificá-lo para realizar as suas tarefas.

O conhecimento do administrador são as suas aprendizagens, experiências, informações adquiridas, conceitos e idéias. É perceptível que esses conhecimentos se modificam ao longo do tempo, principalmente em decorrência da inovação que ocorre atualmente, logo é necessário que o administrador busque sempre atualizá-los. As habilidades são o “saber fazer”, colocar todo o conhecimento aplicado na prática, saber utilizá-lo e aplicá-lo durante a solução de problemas e na condução do negócio. Elas auxiliam o administrador a realizar um diagnóstico das situações e buscar soluções criativas e inovadoras. A atitude do administrador são as características comportamentais diante das situações do cotidiano. É o estilo pessoal de resolver os problemas, liderar, se comunicar com as outras pessoas e o seu espírito empreendedor. Estas três competências irão direcionar o administrador ao sucesso durante a execução de suas atividades. (CHIAVENATO, 2004).

Para que o administrador tenha êxito na sua carreira ele deve buscar adquirir o máximo de conhecimento possível durante a sua formação acadêmica e aplicá-la de acordo com as especificidades das situações que irá enfrentar na sua atuação como profissional. Alinhar a vivência acadêmica com a realidade na prática é essencial para que o profissional esteja preparado para enfrentar o mercado de trabalho.

Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005) as competências e habilidades que os cursos de administração do Brasil devem possibilitar a formação profissional, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, são:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua

posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
 IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
 V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
 VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
 VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
 VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.” (Conselho Nacional de Educação, 2005)

Para que o aluno esteja hábil a ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, com todas as competências que foram estipuladas nas diretrizes, é válido que as Instituições de Ensino analisem se os seus projetos pedagógicos englobam todas as competências mínimas estabelecidas. Uma forma destas Instituições verificarem se os seus alunos do curso de administração estão em conformidade com as exigências do mercado de trabalho é através de uma avaliação do curso, a fim de verificar como o ensino está auxiliando no desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho da profissão.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é formado por meio de uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória. Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A atual pesquisa possui abordagem quali- quantitativa, pois foi utilizado para a coleta de dados um questionário estruturado em escalas de avaliação assim como um roteiro de entrevista semi-estruturada para que os entrevistados expusessem as suas idéias e descrições sobre o tema abordado. Para a elaboração do questionário e roteiro de entrevista foi utilizada como modelo a pesquisa de Zago, Souza e Bezerra (2007).

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica que é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (Fonseca, 2002). As obras principais utilizadas foram

dos seguintes autores: Zago, Souza e Bezerra (2007), Teixeira (2007), Lima e Rocha (2012), Moraes (2012) e Dutra (2011).

A pesquisa se caracterizou como pesquisa de campo, que é permeada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (Fonseca, 2002). Quanto ao lócus da pesquisa, a análise foi realizada com os gestores das entidades representativas de classe e instituições de integração entre a Universidade e o mercado de trabalho na cidade de Campina Grande/PB. Foi elaborado um questionário estruturado composto por 27 variáveis, divididas nas seguintes dimensões: Conhecimento (*o saber*), habilidade(*o saber fazer*) e por último a atitude (*o ser*). O roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado com três questões subjetivas sobre o assunto abordado neste artigo. Também foi identificado o perfil do respondente para o levantamento dos seguintes dados: Gênero, local de nascimento, faixa etária, estado civil, formação educacional, tempo de serviço na empresa em que trabalha e tempo de serviço na gerência da empresa em que trabalha.

A população dos gestores foi detectada pelo critério de acessibilidade e disponibilidade da mesma em responder os questionários, sendo composta pelos profissionais das seguintes instituições: IEL – Instituto Euvaldo Lodi, CIEE – Centro de Integração Empresa Escola, Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o CRA/PB – Conselho Regional de Administração da Paraíba.

Os questionários foram deixados nas instituições para o gestores responderem, sendo marcada uma data para o seus recolhimentos, ocasião escolhida para serem feitas as entrevistas semi estruturadas.

Após a aplicação, os resultados obtidos pelos questionários foram tabulados e estabelecidos por meio de método estatístico de medida de frequência simples, já os dados subjetivos foram catalogados e interpretados através da análise de conteúdo por temas. (Richardson et. al., 1999 *apud* Zago, Souza e Bezerra, 2007)

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados. A pesquisa foi realizada com duas entidades representativas dos administradores e duas instituições de integração entre a Universidade e o mercado de trabalho. Inicialmente, tem-se a caracterização dos respondentes, seguida pela discussão dos resultados.

Portanto, a pesquisa foi dividida em duas partes: na primeira, foi realizado um levantamento das competências dos administradores de forma objetiva. A segunda parte, por sua vez, contém as respostas subjetivas que tratam sobre contratação, como também de sugestões para a melhoria da formação profissional do administrador.

4.1 Perfil do Respondente

Os Gráficos 1 ao 7 apresentam os resultados do Perfil do Respondente dos entrevistados levantados durante a pesquisa:

Gráfico 1. Gênero

■ Masculino ■ Feminino

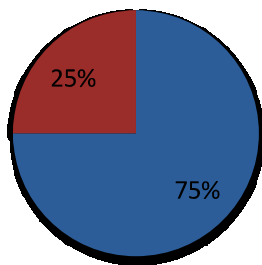


Gráfico 2. Local de Nascimento

■ Paraíba ■ Outros estados

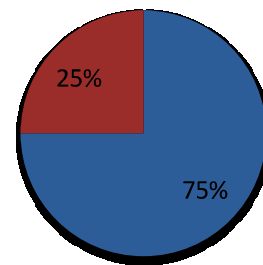


Gráfico 3. Estado Civil

■ Solteiro ■ Casado ■ Divorciado

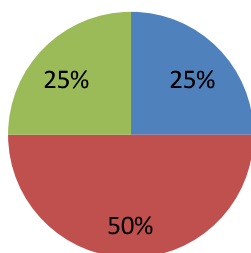


Gráfico 4. Faixa Etária

■ 18-30 anos ■ 31-45 anos
■ 46-55 anos ■ Acima de 55 anos

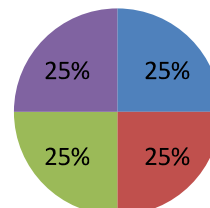


Gráfico 5. Formação Educacional

Gráfico 6. Tempo de serviço na empresa em que trabalha

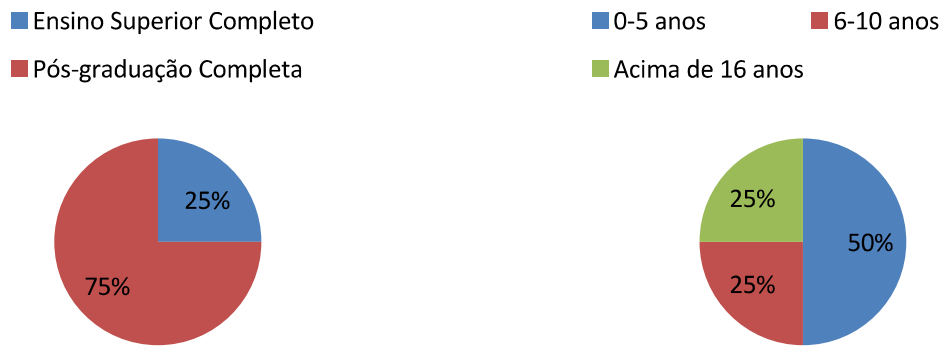
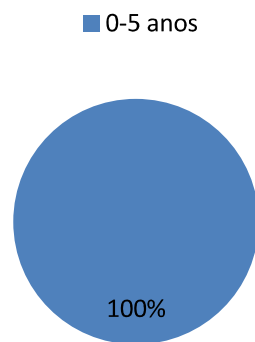


Gráfico 7. Tempo de serviço na gerência da empresa em que trabalha



Fonte: Autoria Própria (2018)

Constatou-se a partir da população investigada, que há predominância do sexo masculino (75%) nos cargos de gerência destas instituições. Em relação à naturalidade, a maior parte da população é paraibana. No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos respondentes é casada (50%), sendo o restante solteira (25%) e divorciada (25%).

A faixa etária dos respondentes é bem distribuída entre as variáveis apresentadas: 25% possui entre 18 e 30 anos, 25% possui entre 31 e 45 anos, 25% possui entre 46 e 55 anos e 25% possui acima de 55 anos. Isso demonstra que os cargos de gerência das instituições analisadas estão sendo gerenciadas não apenas por pessoas de faixa etária mais elevada, mas também pessoas mais jovens.

Constatou-se também a contribuição da formação acadêmica para alcançar cargos de gerência, pois a maioria (75%) possui pós-graduação completa, que são as especializações, MBA's (*Master in Business Administration*), mestrados e doutorados. Já os 25% restantes possuem até o ensino superior completo.

Identificou-se também que metade da população (50%) possui até cinco anos de tempo de serviço na instituição em que atua e o restante possui entre 6 e 10 anos (25%) e mais de 16

anos de tempo de serviço (25%). Entretanto, todos estão no máximo há 5 anos no cargo de gerência em que ocupam atualmente.

4.2 Competências dos Administradores

Conforme a análise da Tabela 1, todas as competências foram consideradas relevantes para a atuação do administrador no mercado de trabalho. Além disso, os gestores demonstraram valorizar os conhecimentos sobre o processo de planejamento, estratégia organizacional, administração financeira e gestão de pessoas (foram classificados como de muita importância por 75% da população). Logo, é perceptível que todos esses aspectos são considerados essenciais para o funcionamento e sucesso organizacional, pois envolvem aspectos financeiros, as pessoas, a estratégia e o planejamento das ações das organizações.

Em relação ao processo de tomada de decisão, a maior parte dos entrevistados acredita que este conhecimento é importante para os administradores, pois provavelmente irão utilizar esse processo na sua atuação.

Os conhecimentos sobre gestão de projetos, marketing e vendas também apresentam resultados divididos entre “importantes” e “muito importantes”. Provavelmente, isso pode ser justificado pelo fato de que as atividades a serem desempenhadas pelo administrador em determinadas organizações podem requerer ou não uma maior necessidade destes conhecimentos. Entretanto, é necessário esclarecer que mesmo que estes conhecimentos não sejam considerados de grande relevância para a população, eles não deixam de ser necessários para a atuação do administrador.

Os conhecimentos sobre controle e gerenciamento de produção foram considerados relevantes pela maioria da população, assim como o conhecimento sobre gestão ambiental, entretanto, não foram classificados conhecimentos “essenciais” pela maioria dos entrevistados.

Destaca-se ainda que nenhum respondente classificou alguma variável como pouco importante. Nesse sentido o administrador necessita de uma formação básica de pelo menos todos os conhecimentos, mesmo tendo que aprofundar em conteúdos específicos.

Tabela 1. Conhecimento: o saber			
ITENS DE AVALIAÇÃO	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
1. Conhecimento sobre o processo de planejamento	0%	25%	75%
2. Conhecimento sobre estratégia organizacional	0%	25%	75%

3. Conhecimento sobre administração financeira	0%	25%	75%
4. Conhecimento sobre gestão de pessoas	0%	25%	75%
5. Conhecimento sobre o processo da tomada de decisão	0%	50%	50%
6. Conhecimento sobre controle e gerenciamento de produção e processos operacionais	0%	75%	25%
7. Conhecimento sobre gestão de projetos	0%	50%	50%
8. Conhecimento sobre marketing e vendas	0%	50%	50%
9. Conhecimento sobre gestão ambiental	0%	75%	25%

Fonte: Autoria Própria (2018)

Conforme a tabela 2, dentre as habilidades necessárias para o administrador, destaca-se a capacidade de possuir êxito no relacionamento interpessoal e no trabalho em equipe. Assim, quando as pessoas conseguem se unir e trabalharem em um prol de um objetivo em comum, os objetivos organizacionais possuem maior probabilidade de serem alcançados, além de contribuir para um bom clima organizacional. Além disso, quem gosta de trabalhar em equipe, procura sempre desempenhar as suas funções preocupando-se com o bem estar de todos os envolvidos no trabalho.

Outro aspecto interessante demonstrado pelos respondentes foi a importância do empoderamento da inteligência emocional, principalmente nos momentos de pressão, pois é necessário que as pessoas consigam direcionar as suas emoções para as situações adequadas. Assim, faz-se necessário controlar os seus impulsos e a capacidade de agir conforme o planejamento organizacional principalmente nos momentos de pressão (geralmente por resultados). Significa ainda agir sem deixar que seus sentimentos interfiram nas atividades a serem desempenhadas.

Outros aspectos considerados fundamentais foram: identificar e solucionar problemas; ter vontade de aprender sobre a organização; e alcançar os resultados esperados (75%); Entretanto, a minoria (25%) considera muito importante possuir um poder de decisão ágil e eficiente.

A variável atender os clientes de forma eficiente foi classificada como importante por 50% dos respondentes e muito importante pelos outros 50%, assim como ter uma visão ampla sobre a carreira e o mercado de trabalho, que é uma habilidade voltada para o administrador como indivíduo, mas que irá auxiliá-lo a analisar o mercado e se encaixar no mesmo, desempenhando as suas atividades com eficiência e eficácia.

Nenhuma competência dentro das habilidades foi classificada como pouco importante, portanto é responsabilidade do administrador procurar desenvolvê-las, principalmente a

capacidade de relacionar-se bem com as outras pessoas, trabalhando bem em equipe, e desenvolver a inteligência emocional na sua atuação profissional.

Tabela 2. Habilidade: *o saber fazer*

ITENS DE AVALIAÇÃO	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
10. Identificar e solucionar problemas.	0%	25%	75%
11. Ter visão ampla sobre a carreira e o mercado de trabalho.	0%	50%	50%
12. Possuir um bom relacionamento interpessoal e trabalhar bem em equipe.	0%	0%	100%
13. Possuir inteligência emocional, principalmente nos momentos de pressão.	0%	0%	100%
14. Ter vontade de aprender tudo sobre o funcionamento da organização.	0%	25%	75%
15. Possuir um poder de decisão que seja ágil e eficiente.	0%	75%	25%
16. Atender os clientes de forma eficiente, alcançando bons resultados para a empresa.	0%	50%	50%
17. Alcançar os resultados esperados pela organização	0%	25%	75%

Fonte: Autoria Própria (2018)

A tabela 3 demonstra que em relação às competências que dizem respeito ao ser, foram consideradas como muito importante por todos: ser organizado, criativo, proativo, ético e honesto. Destaca-se ainda nesse estudo que a competência de ser ágil foi avaliada como importante para os respondentes.

Considerando-se ainda os aspectos comportamentais, ser inovador, líder e adaptável a diversas situações foram classificadas como muito importantes para a maioria da população, mas foram consideradas com importância mediana por 25% da mesma. Entretanto, apenas 25% dos entrevistados considerou muito importante ser comprometido com a sustentabilidade.

Tabela 3. Atitude: *o ser*

ITENS DE AVALIAÇÃO	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
18. Adaptável a diversas situações	0%	25%	75%
19. Líder	0%	25%	75%
20. Organizado	0%	0%	100%
21. Criativo	0%	0%	100%
22. Proativo	0%	0%	100%
23. Inovador	0%	25%	75%
24. Ético	0%	0%	100%
25. Honesto	0%	0%	100%

26. Ágil	0%	0%	100%
27. Comprometido com a sustentabilidade (questões ambientais, sociais e econômicas)	0%	100%	0%

Fonte: Aatoria Própria (2018)

4.3 Questões Subjetivas

1) O que chama atenção dos gerentes no momento de contratar um profissional?

De acordo com os entrevistados, as características que mais chamam a atenção durante uma contratação são: a educação formal, comunicação (linguagem), flexibilidade, iniciativa, honestidade, capacidade de inovação, postura ética, perspectivas futuras e habilidades tecnológicas.

Outros aspectos apontados pelos entrevistados foram: saber se expressar de forma clara e objetiva; interagir com as pessoas a sua volta; estar aberto a novas ideias; a apresentação pessoal durante o processo seletivo; o nível de linguagem; ser capaz de inovar e trazer soluções diferenciadas.

É relevante destacar também, que a proatividade, a ética e a honestidade foram avaliadas como muito importantes pelos entrevistados. Nesse sentido, além de um bom currículo, os gerentes também estão atentos à forma como o profissional se comunica, se é honesto, ético, flexível, proativo e tem objetivos profissionais para a sua carreira.

2) Quais os aspectos do administrador que mais agradam e que mais desagradam os gestores no ambiente de trabalho?

Segundo os entrevistados, os aspectos que mais agradam são a organização, proatividade, assertividade (autoconfiança), comprometimento, dedicação, zelo, discrição, resiliência e ter transparência nos objetivos a serem alcançados.

Logo, as características que mais agradam os gestores dizem respeito a fatores emocionais e de caráter dos administradores, não havendo citação de qualquer aspecto relacionado aos seus conhecimentos. Ou seja, o mercado está solicitando profissionais com habilidades emocionais e não apenas técnicas.

Portanto, as organizações não estão buscando profissionais que busquem aprimorar e melhorar apenas os seus conhecimentos, mas que valorizem e desenvolvam suas habilidades e atitudes.

No que diz respeito aos aspectos do administrador que mais desagradam os gestores, foram apontados: o pessimismo, a desmotivação, a ociosidade, a falta de comunicação, falta de compromisso, conversas paralelas, o uso de redes sociais no ambiente de trabalho e a falta de ética.

Evidencia-se que o administrador precisa desenvolver as suas características comportamentais, além das habilidades técnicas, para o desempenho efetivo de suas funções no mercado de trabalho.

Cabe destacar ainda nesse estudo que a falta de motivação foi citada com maior frequência pelos entrevistados como a característica que mais desagrada, pois pode afetar o desempenho da equipe e, conseqüentemente, de toda a organização.

3) Que sugestões poderiam ser apontadas para melhorar a formação do profissional de Administração?

Na visão dos entrevistados, as disciplinas do curso de graduação de administração deveriam ser ministradas de forma transversal, fazendo a interligação das disciplinas do curso como um sistema formado por diversas áreas diferentes, mas que se complementam entre si. Também foi sugerido a utilização de metodologias com vídeos, filmes, viagens técnicas, participação em eventos científicos e estágios realizados a partir do 3º semestre do curso.

Além disso, também foram apontados como sugestões: a atualização dos componentes curriculares de acordo com a vivência prática da profissão; a intensificação de estudos de casos empresariais, a intensificação do estudo sobre o empreendedorismo desde o início do curso visando aproximar cada vez mais a Universidade e o mercado de trabalho; o auxílio aos alunos no que diz respeito a definição dos seus objetivos como profissionais.

As sugestões apontadas focam numa parceria maior entre a Universidade e o mercado de trabalho, através de estágios, estudos de caso, viagens técnicas e prática de empreendedorismo ainda no ambiente acadêmico para que quando os alunos de administração concluírem o curso se tornem administradores aptos para enfrentarem o mercado de trabalho com as competências requeridas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as competências necessárias para o administrador segundo a ótica das entidades representativas de classe e instituições de integração entre a Universidade e o mercado de trabalho na cidade de Campina Grande/PB. A definição de competências foi feita através das dimensões: conhecimento (*o saber*), habilidades (*o saber fazer*) e atitudes (*o ser*). Além disso, o foco da pesquisa foi identificar as competências individuais, sem a intenção de apresentar um diagnóstico absoluto. Nesse sentido, gerou-se apenas informações gerais sobre o assunto que auxiliarão os estudantes de administração a realizarem uma auto-análise e se adequarem ao mercado de trabalho. Além disso, espera-se que as instituições de ensino superior aprimorem os seus projetos pedagógicos do curso de administração, para auxiliarem os alunos no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, aproximando-o cada vez mais da realidade vivenciada no mercado.

A pesquisa revela que os conhecimentos apontados como mais relevantes dizem respeito ao processo de planejamento, estratégia organizacional, administração financeira e gestão de pessoas. Assim, percebe-se que estas áreas específicas estão se destacando no mundo corporativo atual e caso o administrador queira se destacar no mercado de trabalho deve procurar estudar de forma efetiva os conteúdos destas áreas, buscando tanto o conhecimento teórico quanto prático sobre o assunto.

Em relação às habilidades, a análise dos dados demonstra um destaque para o relacionamento interpessoal e a inteligência emocional, que são responsáveis pelos resultados obtidos através do trabalho em equipe e do controle emocional durante o desenvolvimento das atividades profissionais. Para saber trabalhar e liderar equipes, é necessário saber ouvir as ideias das outras pessoas, respeitá-las, incentivar a busca pelo resultado organizacional e reconhecer a importância do papel de cada um para a organização. Já a inteligência emocional será importante principalmente para os momentos de crise, cobrança ou frustração, para que a pessoa saiba administrar as suas emoções, sentimentos e impulsos.

Quanto aos aspectos relacionados às atitudes necessárias ao administrador, foram consideradas de grande importância as seguintes: a organização, a criatividade, a proatividade, a ética e a honestidade. Portanto, é necessário que o administrador busque investir no aprimoramento destas atitudes em suas atividades profissionais.

Os dados demonstraram também que os fatores que mais atraem os gestores no momento de contratação dos administradores são: a formação acadêmica, a organização, autoconfiança, comprometimento, dedicação, resiliência, a honestidade e a ética, ter iniciativa

e saber quais são os objetivos profissionais almejados. Estas características são necessárias para que as empresas saibam que estão contratando profissionais competentes para auxiliarem no alcance de seus objetivos e metas diante do atual ambiente corporativo dinâmico e competitivo. Por outro lado, os aspectos que mais desagradam os gerentes são: a desmotivação, pessimismo, falta de comunicação e compromisso, perda do foco nas atividades no ambiente de trabalho e a falta de ética. Na realidade, essas características tanto podem prejudicar a empresa internamente (na cultura organizacional e processos internos) como também externamente (insatisfação dos clientes ou redução da participação da empresa no mercado).

As principais sugestões apontadas para a melhoria da formação do profissional de administração foram: a atualização dos componentes curriculares interligando as disciplinas e um programa de estágio desde o início do curso. Além disso, foram sugeridas metodologias de ensino mais dinâmicas, incentivo a participação em eventos científicos, estudos de caso empresariais e um estudo holístico sobre empreendedorismo durante o curso. Portanto, essas sugestões visam aproximar a universidade às demandas do mercado de trabalho propiciando êxito profissional aos alunos.

De uma forma geral, essa pesquisa demonstra que o mercado de trabalho apresenta uma demanda de competências técnicas, que são os conhecimentos, mas também de competências emocionais que são as relacionadas ao comportamento do administrador. É necessário que a universidade observe este fato e analise as possíveis deficiências no processo de formação dos graduandos. Todavia, ressalta-se que como o mercado utilizado como população para esta pesquisa se restringe a cidade de Campina Grande/PB, os resultados dessa pesquisa não devem ser consideradas de forma generalizada em relação ao mercado paraibano, nordestino ou nacional.

Enfim, sugere-se que as instituições de ensino superior de forma geral, que possuem o curso de graduação em administração em sua estrutura, realizem estudos constantes sobre as demandas do mercado de trabalho para melhorarem continuamente a qualidade do ensino de seus cursos. Além disso, seria relevante também a realização de pesquisa comparativa entre o mercado de trabalho e a docência do curso de administração, objetivando descobrir se as opiniões alinhadas às políticas curriculares das instituições de ensino superior.

ABSTRACT

There are more than 2,000 undergraduate business courses spread across Brazil, resulting in an enormous amount of graduates who become administrators every year and need to enter the job market. The current dynamic and competitive scenario means that companies, aiming to increase their market share, seek professionals who are capable of carrying out their functions, which will help the organization achieve its objectives and goals. Managers, in turn, need their competencies to be aligned with the demands of the market to raise their chances of employability and contribute to organizational strategy. From this information we sought to analyze the competencies needed for the administrator in the perception of the managers of institutions that interact directly with the market and the academic world. The research has a qualitative-quantitative nature and is classified as descriptive and exploratory. The conclusions indicate that in addition to technical skills, organizations have demanded the development of managers' emotional competencies. Finally, it is interesting that higher education institutions analyze whether they are helping their students to develop them during academic training.

Key words: Skills, Administrator, Labor market.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Allan.; FERRAZ, Dalini.; ÁVILA, Fernanda. **Recursos humanos em direção ao futuro? A gestão de competências em empresas de telefonia móvel.** XXVIII EnANPAD. Curitiba, 2004.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance.** New York: John Wiley& Sons, 1982.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações.** Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.** Resolução no 4, de 13 de Julho de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> Acesso em: 15 de Dezembro de 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** – São Paulo: Atlas, 2002

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna.** – São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e Performance organizacional: um estudo empírico.** 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, A. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas.** In: DUTRA, J. S. (org) *Gestão por Competências.* São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** Campus. São Paulo. 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópio da indústria brasileira.** – São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel (Org.); SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** – São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, T. A.; BRANDÃO, H. P. **Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. v.41 n.1. p.8 -15, jan./mar. 2001.

IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo.** São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KOTTER, John. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1999

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3.ed. – Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Marcos Antonio Martins; ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. **Avaliação de Programas de Gestão por Competências: um estudo em organizações da região metropolitana de Fortaleza-CE.** Organizações em contexto. Ano 8, n. 16, jul-dez 2012.

McCLELLAND, D. C. **Testing formcompetenceratherthan for intelligence.** American Psychologist. Washington DC, n. 28, p. 1-14, 1973.

MORAES, Taise Pereira. **A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial.** – São Paulo: Infinito, 2000.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** – Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RIBEIRO, et al. **Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal**. Revista de Administração Mackenzie. Ano 4. n.2, p. 135 – 154, 2002.

SOUZA, Suzane Petinelli; WAIANDT, Claudiani; JUNQUILHO, Gelson Silva. **Administração: embates da profissão e a produção de um campo de trabalho**. Revista Administração em diálogo. Vol.17, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2015.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New York: Johns Willey. 1993.

TEIXEIRA, Eunice Sampaio Meireles. **Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas: um estudo de caso em duas empresas mineiras**. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAGO, Célia Cristina; SOUZA, Cynara Cristina B.; BEZERRA, Larissa Ataíde Martins Lins. **Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 5, n. 2, mai/ago 2007.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 2006. Dissertação – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio; CERETTA, Paulo Sérgio. **Orientação para competências na gestão das instituições de ensino superior públicas e privadas: o caso da região de Santa Maria – RS**. Qualitas Revista Eletrônica. Campina Grande, v. 9, n. 2, 2010.

ZARIFIAN, Ph. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. – São Paulo: Atlas, 2001