



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA LUANA DE AGUIAR ALMEIDA**

**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR – O QUE QUEREM AS EMPRESAS QUE  
ANUNCIAM NO LINKEDIN?**

**FORTALEZA**

**2023**

MARIA LUANA DE AGUIAR ALMEIDA

**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR – O QUE QUEREM AS EMPRESAS QUE  
ANUNCIAM NO LINKEDIN?**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista  
de Lima

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

A449c Almeida, Maria Luana de Aguiar.

Competências do administrador – o que querem as empresas que anunciam no linkedin? / Maria Luana de Aguiar Almeida. – 2023.

85 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

1. Competências profissionais. 2. Administrador. 3. Recrutamento. 4. LinkedIn. I. Título.

CDD 658

---

MARIA LUANA DE AGUIAR ALMEIDA

**COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR – O QUE QUEREM AS EMPRESAS QUE  
ANUNCIAM NO LINKEDIN?**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: xx/xx/xxxx.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Ma. Rafaela de Almeida Araújo  
Doutorando do programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC-UFC

Dedico este trabalho a Deus por sempre me conduzir. A mim mesma, por sempre seguir em frente tentando alcançar meus objetivos. Aos meus pais e minhas irmãs que são minha base, pois essa conquista também é deles.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pois Ele sempre está comigo, me dando força e coragem para ir em busca de realizar meus sonhos.

A minha mãe Alzerina e ao meu pai Ovídio, e minhas irmãs Luciana e Juliana. Obrigada por sempre acreditarem e torcerem por mim.

A minha melhor amiga Letícia, que foi um presente que a graduação me deu, pois se tornou uma parceira de vida, durante esses 5 anos sempre seguramos a mão uma da outra.

Ao meu amor Erison que é o meu ponto de paz e está sempre me apoiando, acreditando e torcendo pela realização dos meus sonhos.

A minha amiga Clara, que fez parte dos meus dias na universidade e foi um grande apoio e suporte na realização deste trabalho.

Ao meu amigo Gabriel, que apelidei de Davi desde o primeiro dia da faculdade, que fez meus dias na faculdade serem mais leves e foi um grande suporte.

Aos meus colegas de classe, Neto, Vinicius, Igor, Mateus e Lucas, sou grata por todas as trocas e companheirismo.

A Vanessa Rocha, por ter sido minha mentora no início da minha carreira profissional. Sou grata por ter tido você do meu lado e sempre vai ser uma grande referência.

A Rafa, pela disponibilidade e presteza em compartilhar seus conhecimentos.

A minha querida orientadora professora Tereza Lima, obrigada pela atenção, paciência e apoio durante a elaboração deste trabalho.

Obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para a minha caminhada.

“É irrelevante ter uma grande visão sem ter as pessoas certas” (COLLINS, 2016).

## RESUMO

O presente estudo objetivou verificar qual a caracterização das competências profissionais requeridas ao administrador pelas maiores e melhores empresas brasileiras, segundo o ranking da Revista Exame (2022). Utilizando-se do modelo de competências de Cheetham e Chivers (2005), que categoriza as competências como cognitiva/conhecimento, funcional e pessoal/comportamental, buscou-se mapear quais competências são requeridas ao administrador pelas maiores e melhores empresas brasileiras, nos anúncios de vagas publicados no LinkedIn. Para tanto, foi implementada uma pesquisa qualitativa, mediante análise documental de 115 anúncios de vagas publicados pelas 21 maiores e melhores empresas brasileiras, cujo dados foram analisados através da técnica análise de conteúdo e com o apoio do software ATLAS.ti. Como resultado obteve-se que a competência mais requerida ao administrador, enquadra-se no viés cognitivo/conhecimento, sendo a de deter conhecimento em Pacote Office. Além disso, notou-se que aspectos ligados a competência funcional é um requisito no qual exige conhecimento amplo, concluindo que é essencial o administrador ter conhecimentos específicos de todas as áreas de conhecimento da Administração. E por fim, verificou-se também, que competências pessoais/comportamentais são aspectos essenciais para o administrador, como é o caso de ter boa comunicação, bom relacionamento interpessoal e proatividade. Quanto às limitações para a realização do trabalho, notou-se a escassez de modelos de competências mais atuais que sejam bem estruturados. Além disso, não foi possível estruturar todo o modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers (2005), pois não foram identificados aspectos ética/valores nos anúncios. O presente trabalho pode inspirar novas pesquisas sobre, por exemplo, a preparação adequada do administrador para o mercado de trabalho, estudos que tenham como objetivo caracterizar as competências profissionais de uma outra formação/profissão, inspirar estudos que abordem o desenvolvimento das competências do administrador. E, até mesmo, servir de ferramenta para educadores de como fomentar nos alunos as competências necessárias ao administrador.

**Palavras-chave:** Competências profissionais; Administrador; Recrutamento; LinkedIn.

## ABSTRACT

The present study aimed to verify the characterization of the professional competencies required of the administrator by the largest and best Brazilian companies, according to the ranking of Exame Magazine. Using the competency model of Cheetham and Chivers (2005), which categorizes competencies as "cognitive competence/knowledge", "functional competence", "personal/behavioral competence", we sought to map which competencies are required of the administrator by the largest and best Brazilian companies, in the vacancy announcements published on LinkedIn. To this end, qualitative research was implemented, through documentary analysis of 115 job advertisements published by the 21 largest and best Brazilian companies, whose data were analyzed by the technique of content analysis and with the support of the ATLAS.ti software. As a result, it was obtained that the competence most required of the administrator, fits the cognitive/knowledge bias, being that of having knowledge in Office Package. In addition, it was noted that aspects related to functional competence is a requirement without absolute definition, concluding that it is essential for the administrator to have specific knowledge of all areas of knowledge of the Administration. And finally, it was also verified that personal/behavioral competencies are essential aspects for the administrator, as is the case of having good communication, good interpersonal relationship and proactivity. As for the limitations for carrying out the work, it was noted the scarcity of more current and well-structured competence models. The present work may inspire further research on, for example, the proper preparation of administrators for the market, studies that aim to characterize the professional skills of another training/profession inspire studies that address the development of administrator skills. And still serve as a tool for educators on how to foster in students the skills necessary for administrators.

**Keywords:** Professional Skills; Administrator; Recruiting; LinkedIn.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Cheetham e Chivers.....	26
Figura 2 – Categoria de análise e unidade de contexto – Competência Cognitiva/Conhecimento .....	47
Figura 3 – Conhecimento em Idiomas .....	47
Figura 4 – Conhecimento em Sistemas de Informação .....	48
Figura 5 - Anúncios de vagas com requisitos cognitivo/conhecimento .....	49
Figura 6 – Categoria de análise e unidade de contexto – Competência Funcional .....	51
Figura 7 – Economia, Contabilidade e Direito I .....	52
Figura 8 – Economia, Contabilidade e Direito II .....	53
Figura 9 – Habilidades técnicas específicas I .....	54
Figura 10 – Habilidades técnicas específicas II .....	54
Figura 11 – Finanças e Orçamento .....	55
Figura 12 – Metodologias de Gestão .....	56
Figura 13 – Operações e Sistemas .....	57
Figura 14 – Habilidades de Gestão .....	58
Figura 15 – Liderança e Gestão de Pessoas e Equipes .....	59
Figura 16 – Marketing e Vendas .....	60
Figura 17 - Anúncios de vagas com requisitos funcionais .....	61
Figura 18 – Categoria de análise e unidade de contexto – Competência Pessoal/Comportamental .....	63
Figura 19 – Engajamento/Atitudes no Trabalho I .....	63
Figura 20 – Engajamento/Atitudes no Trabalho II .....	65
Figura 21 – Engajamento/Atitudes no Trabalho III .....	66
Figura 22 – Características Pessoais I .....	66
Figura 23 – Características Pessoais II .....	68

Figura 24 – Relações Interpessoais .....	68
Figura 25 – Comunicação .....	69
Figura 26 – Anúncios de vagas com requisitos pessoais/comportamentais .....	70

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 –	Níveis de competências organizacionais .....	22
Quadro 2 –	Quadro comparativo de competências .....	23
Quadro 3 –	Competências necessárias para o profissional da Indústria 4.0 .....	24
Quadro 4 –	Principais abordagens utilizadas por Cheetham e Chivers .....	25
Quadro 5 –	Competências Comportamentais .....	29
Quadro 6 –	Evolução do número de ofertas de cursos de Administração no Brasil ....	33
Quadro 7 –	Número de matrículas em Tecnologia/Bacharelado .....	33
Quadro 8 -	Perfil das Maiores e Melhores Empresas Brasileiras em 2021 .....	43
Quadro 9 -	Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro – Cognitiva/conhecimento .....	46
Quadro 10 -	Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro – Funcional .....	50
Quadro 11 -	Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro – Pessoal/comportamental .....	62
Quadro 12 –	Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro .....	70

## LISTA DE SIGLAS

CES	Conselho de Ensino Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CNE	Conselho Nacional de Educação
CRA/AL	Conselho Regional de Administração de Alagoas
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
EA/UFRGS	Escola de Administração de Porto Alegre
EAESP/FGV	Escola Administração de Empresa de São Paulo
EAUFBA	Escola de Administração de Salvador
EBAP/FGV	Escola Brasileira de Administração Pública do Rio de Janeiro
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios
ESG	Ambiental, Social e Governança
FEA/USP	Faculdade de Economia e Administração de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Mundial da Saúde
P&D	Planejamento e Desenvolvimento
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1</b>	<b><i>Objetivo Geral .....</i></b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b><i>Objetivos Específicos .....</i></b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4</b>	<b>Organização da Monografia .....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceitos de Competência .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2</b>	<b>Modelos de competências .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>O modelo de competências de Cheetam e Chivers (2005) .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1</b>	<b><i>Competência cognitiva/ conhecimento .....</i></b>	<b>27</b>
<b>2.3.2</b>	<b><i>Competência funcional .....</i></b>	<b>27</b>
<b>2.3.3</b>	<b><i>Competência pessoal/comportamental .....</i></b>	<b>28</b>
<b>2.3.4</b>	<b><i>Competência Ética/ Valores .....</i></b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>A Formação do Administrador no Brasil .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>O Papel do Administrador para as Organizações .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>A REDE SOCIAL LINKEDIN E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO .....</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>Tipologia .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2</b>	<b>Universo e sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>43</b>
<b>5.4</b>	<b>Tratamentos de Dados .....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>6.1</b>	<b>Análise das competências profissionais requeridas ao Administrador .....</b>	<b>46</b>
<b>6.1.1</b>	<b><i>Competência cognitiva/conhecimento .....</i></b>	<b>46</b>
<b>6.1.2</b>	<b><i>Competência Funcional .....</i></b>	<b>49</b>
<b>6.1.3</b>	<b><i>Competência Pessoal/Comportamental .....</i></b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>74</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção está estruturada em subseções. A princípio, é realizada uma abordagem introdutória acerca do tema em questão, finalizando com o problema da pesquisa. Em seguida, serão apresentados o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da pesquisa. Por fim, é exposta a estrutura da monografia.

### 1.1 Contextualização

O cenário dinâmico do mundo dos negócios, tem feito o fenômeno da competitividade se fazer cada vez mais presente, com isso as organizações tendem a buscar, constantemente, melhorias em seus processos e profissionais, objetivando atuar de maneira mais eficiente e eficaz no mercado. Dessa forma, tendo em vista que as organizações estão inseridas em um âmbito que exige grande capacidade de adaptação e inovação, é natural que estas passem a exigir profissionais mais capacitados, no que se refere a comportamentos ágeis, estratégicos e assertivos.

A necessidade das organizações se adequarem às diferentes situações surgiu desde os primórdios de práticas administrativas, através do escopo de vivências organizações, no que se refere a elaboração de processos, forças de trabalho e pensamentos estratégicos (AZEVEDO, 2022). Sob esse viés, ter uma força de trabalho capacitada sempre foi a chave para obter êxito, pois assim é possível ser eficiente e eficaz na estruturação de processos e no planejamento estratégico.

A teoria de Administração Científica proposta por Frederick Taylor, publicada em 1903, trouxe dentre as definições, um princípio direcionado diretamente para a mão-de-obra, chamado de Princípio da Preparação. Nela, Taylor explana que se deve selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida (SOUZA, 2017).

Durante o passar do tempo, as evoluções e adaptações do pensamento de necessidade de profissionais com competências e habilidades chaves foi e ainda está se tornando cada vez mais forte, isso é notório pois diferentes autores corroboram esse pensamento e abordam esse tema em seus estudos. Como é o caso de Cavaco (2010) quando analisa que a sociedade atual, globalizada e cosmopolita, impõe exigências de uma mão-de-obra competente e qualificada, com maior potencial de atualização e Evaristo *et al.* (2009) quando afirmam que o diferencial das empresas líderes é a qualidade dos seus recursos humanos e a forma como as

competências individuais são exploradas, pois não há como garantir a competitividade e a qualidade das empresas sem que as pessoas respondam de maneira adequada às novas exigências.

Ainda em tempos atuais é ressaltado o tema de desenvolvimento de profissionais. As formas de trabalho estão fadadas à alteração e o novo profissional terá que se adequar, desenvolvendo e melhorando competências alinhadas ao mundo digital (AZEVEDO, 2022). Maria (2022) reforça que o mercado de trabalho é competitivo e as organizações buscam cada vez mais pessoas qualificadas, para atender seus objetivos estratégicos, surgindo a necessidade de pensar quais as competências profissionais necessárias, que possibilitam ao indivíduo ingressar e estabelecer-se no mercado de trabalho.

Dessa forma, é compreendido que o diferencial das organizações é a qualidade de seus profissionais e como é explorado as competências individuais destes, pois é inegável que as necessidades das empresas precisam estar alinhadas com a capacidade de entrega da força de trabalho. Conforme afirmam Stefano *et al.* (2020), são as competências que geram vantagem competitiva e diferenciam as organizações.

Nesse sentido é de suma importância estudar não só as competências organizacionais, mas também as competências individuais, pois as duas são essenciais para o desenvolvimento profissional, pessoal e êxito organizacional.

Uma das definições que retrata a relação de indivíduo-organização foi explanada por Stefano *et al.* (2020) no qual dizem que há uma relação íntima entre competência organizacional e competência individual, pois uma possui influência sobre a outra, inevitavelmente.

Em contraste, Cardoso (2021) afirma que competência é soma de conhecimentos adquiridos no curso da vida mediante a troca de experiências com outras pessoas.

Nas organizações, competência tem diferentes sentidos, levando à implicação de reflexões que buscam compreender e diferenciar os conceitos desse assunto (DIAS *et al.*, 2020). Nesse sentido, a ideia de competência é, por vezes, utilizada para identificar uma pessoa qualificada para fazer algo (FLEURY; FLEURY, 2001). Dessa forma, a competência está relacionada à capacidade que o indivíduo tem para resolver problemas, resultando no alcance de metas estabelecidas (AMORIM *et al.*, 2021).

Para Fleury e Fleury (2001) as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Stefano *et al.* (2020) apresentam competência organizacional como uma combinação entre competências coletivas associadas às atividades da organização, somando os

conhecimentos presentes nas habilidades individuais com os conhecimentos organizacionais, gerando vantagem competitiva e diferenciação entre as organizações.

Cheetham e Chivers (2005), consideram competência como o emblema de um desempenho eficaz, não simplesmente um passo no caminho para algum estado superior de proficiência. Cheetham e Chivers (2005) apresentaram um modelo holístico e abrangente de competência profissional formado com quatro categorias centrais, definidas pelos autores como: competência cognitiva/conhecimento, funcional, comportamental e ética/valores.

Diante do exposto é essencial que os indivíduos que pretendem ingressar no mundo organizacional priorizem a adequação das competências individuais em consonância às organizacionais.

Nesse viés, é fácil afirmar que as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem um papel essencial, pois são responsáveis, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da educação nacional estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC), por proporcionar aos alunos de graduação uma formação que possibilite a qualificação adequada para o mercado de trabalho e o aperfeiçoamento profissional para que possam contribuir com o desenvolvimento da sociedade brasileira.

O curso de Administração por ser uma formação generalista e diversificada, pois engloba desde áreas ligadas a finanças e cálculo até às relacionadas com recursos humanos, permite que seus graduados tenham uma ampla oferta no mercado de trabalho, consequentemente, diferentes exigências de competências. Sendo assim, cabe à cada Instituição estabelecer, com a liberdade dada a partir da LDB, a composição do currículo que será oferecido aos alunos. As competências do administrador podem ser desenvolvidas de acordo com conhecimentos adquiridos na formação acadêmica e de experiências conquistadas no ambiente organizacional, possibilitando, assim, a construção de uma carreira de sucesso (CARDOSO, 2021).

A ferramenta de recrutamento que foi observada neste estudo é o LinkedIn, uma rede social profissional com quase 1 bilhão de usuários, dentre pessoas físicas e empresas. A plataforma oferece um espaço no qual os usuários podem criar perfis baseados em suas experiências profissionais, compartilhar mais sobre seus cotidianos em suas funções, buscar por novas oportunidades de trabalho e expor suas personalidades de modo que um currículo tradicional não conseguiria (ARAÚJO, 2018; LINKEDIN, 2022). Isso se torna bastante oportuno para as empresas e suas equipes de recrutamento, que podem observar mais detalhadamente potenciais funcionários (NOBRE *et al.*, 2019).

Dessa forma, diante do contexto e conceitos expostos, considerando como grupo focal o profissional de administração no recrutamento de grandes empresas e observando o modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers (2005), a presente pesquisa busca responder um questionamento: como se caracterizam as competências profissionais do administrador requeridas pelas grandes empresas em uma rede social voltada para o Mercado de Trabalho?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Portanto, para responder tal questão apresentada anteriormente, foram definidos os objetivos gerais e específicos nas subseções a seguir.

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

Caracterizar as competências profissionais do administrador requeridas em anúncios de vagas de emprego da plataforma Linkedin, pelas maiores e melhores empresas no ano de 2021.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

O presente estudo teve como objetivos específicos:

- Identificar as competências de conhecimento/cognitiva do administrador requeridas pelas maiores e melhores empresas na Plataforma Linkedin;
- Caracterizar as competências funcionais do administrador requeridas pelas maiores e melhores empresas na Plataforma Linkedin;
- Mapear as competências comportamentais/pessoais do administrador requeridas pelas maiores e melhores empresas na Plataforma Linkedin.

As competências de ética/valores não foram consideradas para o presente estudo, pois durante a busca dos dados não foram observados aspectos que se enquadrasssem nessa categoria.

## **1.3 Justificativa**

Sabe-se que competências profissionais foi um tema abordado por estudiosos e que tem uma grande relevância para o ambiente organizacional, pois possui influência considerável

no desempenho das atividades laborais, além disso, também é possível afirmar que as organizações estão cada vez mais mapeando competências para ocupação de determinado cargo, com o objetivo de selecionar e recrutar de maneira mais assertiva.

Aires *et al.* (2017) dizem que o novo perfil dos trabalhadores e suas competências são necessários especialmente no que se refere aos conhecimentos e habilidades para lidar com as novas tecnologias. Nesse mesmo sentido, Leal *et al.* (2019) corroboram que as transformações que acontecem no mundo do trabalho, decorrentes da inovação tecnológica e de suas formas de organização, vêm exigindo a implementação de modelos de formação profissional e de gestão da força de trabalho fundamentada em competências profissionais.

Para Santos (2019) é necessário que os dirigentes e colaboradores de uma organização desenvolvam competências correspondentes a um mercado mais dinâmico, competitivo e exigente. O autor ressalta que para o administrador, as mudanças no ambiente empresarial sinalizam grandes desafios.

Segundo o Conselho Regional de Administração de Alagoas (CRA/AL, 2013), o profissional de administração começou a ganhar força no Brasil por volta dos anos 1940, quando as empresas se tornaram mais maduras e a necessidade de mão de obra qualificada começou a surgir com mais afinco, formatando as funções do administrador. Portanto, a necessidade de aperfeiçoamento de qualificação profissional evolui juntamente com a evolução das empresas.

A par disso, este trabalho visa contribuir com a identificação das competências profissionais do administrador de empresas, este estudo também poderá contribuir com a atualização futura das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) dos cursos de administração no Brasil.

Em nível local, o presente trabalho também é relevante no que diz respeito às possíveis contribuições para a atualização da matriz curricular do curso de administração da Universidade Federal do Ceará.

#### **1.4 Organização da Monografia**

O presente trabalho está dividido em nove seções. Na primeira, tem-se a introdução, com a apresentação do tema da pesquisa, a justificativa, os objetivos, geral e específicos e, por fim, a estrutura da monografia.

A segunda seção foi dividida em subseções, nas quais é possível observar o levantamento bibliográfico que foi realizado e construído um referencial teórico acerca de

competências profissionais. Inicialmente, é apresentada uma contextualização histórica sobre o assunto competências, e depois são pontuados alguns modelos de competências desenvolvidos em estudos. Ainda na segunda seção, há uma apresentação detalhada do modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers (2005), ressaltando os conceitos de cada categoria do modelo.

A terceira seção, é dedicada ao administrador e a formação desse profissional no Brasil. Na quarta seção, é apresentada de forma breve a rede social profissional LinkedIn.

Depois, na quinta seção é exposta a metodologia científica utilizada, com a descrição da caracterização da pesquisa, dos participantes e da amostra da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e tratamentos dos dados obtidos.

Logo depois, a sexta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, que foram subdivididos nas três categorias de competência profissional proposta por Cheetham e Chivers (2005): cognitiva/conhecimento, funcional e pessoal/comportamental. Nesta seção, apresentam-se também, as unidades de registro e suas respectivas unidades de contexto em figuras esquematizadas elaboradas através do software ATLAS.ti. E a seção traz, ainda, um detalhamento das motivações das unidades de registro serem requisitadas.

Por fim, na sétima seção têm-se as considerações finais desse presente estudo que estabelece uma relação entre os objetivos e os resultados obtido pela pesquisa. Além da nona seção, que consta as referências bibliográficas.

## 2 COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Para embasamento teórico do presente trabalho buscaram-se abordagens relativas à competência profissional. Além disso, foram pontuados o papel do administrador e a formação dessa profissão no Brasil. Ademais, procurou-se abordar de maneira breve a importância da ferramenta LinkedIn na atualidade, para o processo de Recrutamento e Seleção, nas organizações.

### 2.1 Conceitos de Competência

A noção de competência tem origem do latim *competentia*, proveniente de *competere*, “chegar ao mesmo ponto”, oriunda de *petere*, “dirigir-se para”. Consiste em “o que convém”; no antigo francês, significava “apropriado” (DADOY, 2004).

O entendimento do fenômeno de competência no ambiente de trabalho foi sofrendo alterações à medida que a visão dos “recursos humanos” foram passando por modificações no último século (CARBONE *et al.*, 2006).

Para Vasconcelos *et al.* (2012), embora seja discutido há bastante tempo, e em diferentes âmbitos, o assunto competências têm sido mais abordado após os processos de mudanças ocorridas no mundo, devido ao aumento da integração entre os países, e a consequente evolução da concorrência, que proporcionou a necessidade de aperfeiçoamento de práticas gerenciais adotadas pelas organizações, bem como as relações de trabalho.

Segundo Stefano *et al.* (2020), a origem do termo competência é advinda dos estudos de David McClelland em 1973, por meio da publicação do artigo *Testing for Competence rather than for “Intelligence”*, que, em tradução livre, seria algo como Testando a competência ao invés da “inteligência”. Esse estudo objetiva definir as competências de forma mais eficaz para os testes de inteligência nos processos seletivos para determinadas ocupações.

Para Fleury e Fleury (2001), a abordagem americana do autor McClelland (1973) possui uma visão de competência definida em um conjunto de características do indivíduo que ocasiona o desempenho elevado na execução de uma tarefa ou em uma situação específica, isto é, é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que os profissionais possuem e fazem uso deste para executar funções ou lidar com acontecimentos.

Competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, ressalta-se que,

ao promover o desenvolvimento de competências essenciais para o meio empresarial, o indivíduo está investindo em si mesmo, como cidadão do mundo e do país, bem como profissional.

Por outro lado, para Vasconcelos *et al.* (2012), competência é um conjunto de conhecimentos e habilidades que colaboram para que um indivíduo consiga atender às demandas do seu ambiente de trabalho de maneira adequada. Os autores complementam que para ser realmente entendida como tal, a competência precisa que, além dos conhecimentos e habilidades que um indivíduo possua, aconteça uma atitude por parte deste, no sentido de saber usar a competência da maneira correta. Nesse mesmo raciocínio, Zambarda e Poli (2020) corroboram que a competência é uma característica que somente consegue ser vista e avaliada em uma situação específica. Portanto, a competência não pode ser separada da ação.

De acordo com Fernandes (2013), competência é a representatividade que as organizações, equipes e os indivíduos possuem para alcançar um bom desempenho, no que se refere a entregas de resultados e que na gestão das organizações, o tema competência tem tratamento e entendimento de múltiplas vertentes.

Fernandes (2013) define competência individual como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”. Essa definição de competência individual tem embasamento em duas dimensões, sendo a primeira a capacidade composta pelos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, assinalados como pré-requisitos para uma competente atuação, e a segunda dimensão é referente às entregas, que consiste na aplicação das capacidades pelo indivíduo com o objetivo de agregar valor na organização e a si mesmo (FERNANDES, 2013).

Em contrapartida, segundo Fernandes (2013), a competência organizacional é “um conjunto de recursos articulados que geram valor para a organização e que podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave de sucesso”. Já na visão de Lisboa (2015) às competências organizacionais estão relacionadas profundamente com a administração estratégica das empresas, pois complementam os elementos que compõem o sucesso competitivo de cada setor.

Nesse mesmo raciocínio, a competência individual exibe o desempenho de um profissional em um projeto específico, tarefa ou trabalho (ALMEIDA *et al.*, 2018).

Salgado *et al.* (2018) reforçam o pensamento de que a competência se manifesta de maneira prática, propondo o conceito de competência de intervenção, que pontua um conjunto interligado de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que englobam:

contemplar a importância de chegar a decisões ou intervenções; ter capacidade de aprendizado com a vivência de experiências e unir esse aprendizado ao próprio conhecimento científico; ter capacidade de manifestar a ação adequada, destinada para o alcance de objetivos; aderir e propagar práticas éticas no decorrer do processo de intervenção; ter capacidade de tratar situações incomprensíveis; ter capacidade de propagar a diversidade de pensamentos em intervenções produzidas de maneira coletiva.

Bastos *et al.* (2018) consideram que competência é um conjunto de saberes, proporcionando valores para a empresa e para o indivíduo. Portanto, é de suma importância entender a diferença entre competência individual e competência organizacional. As competências individuais e organizacionais são consideradas um diferencial competitivo para as companhias que desejam ter uma longa vida em um mercado globalizado e em transformação constantemente (BASTOS *et al.*, 2018).

Conforme Scarpelli e Lima (2018), a capacidade organizacional é apoiada crescentemente no recurso intelectual, que apesar de não pertencer propriamente da empresa, mas contribui fortemente para a sustentação da empresa. Portanto, é necessário que as organizações reconheçam, alinhem e potencializem as competências individuais por meio da oferta de capacitação e treinamentos.

Para Rocha *et al.* (2019), a definição de competência organizacional associa-se com a junção de recursos que proporcionam valor à organização, e ainda ressalta que são difíceis de serem copiados, pois são recursos combinados para geração de riquezas, em vez da soma de recursos individuais.

Segundo Cardoso (2021), de modo geral, a competência tem relação diretamente ao indivíduo, pois este tem conhecimento e habilidade para efetuar uma ação específica ou solucionar problemas e, também, com transferência mútua de conhecimentos com outros indivíduos no decorrer do tempo.

Sob o olhar de Amorim *et al.* (2021), competência é o conjunto de comportamentos que foram concedidos por meio de aprendizados e, posteriormente, aceitos, tanto no âmbito profissional, como no pessoal. Além disso, os autores entendem competência como um conjunto de virtudes do indivíduo pactuado em três aspectos: o conhecimento (o saber), a habilidade (saber fazer) e a atitude (querer fazer). Os autores ainda complementam que nesse sentido, a competência é formada por um conjunto de virtudes propriamente do indivíduo, fazendo-o assim adequado para solucionar diferentes situações no dia a dia.

A partir das definições dos autores, é possível dizer que as competências são um arsenal de conhecimentos e habilidades que os profissionais possuem. O desempenho dos

mesmos diante de cenários imprevisíveis, que exijam sua capacidade de utilizar as várias combinações de tais atributos de forma eficiente, pode alavancar o início de uma carreira e/ou consolidá-la. No entanto, para isso, é preciso entender quais são os modelos de competências e em quais situações eles se sobressaem.

## 2.2 Modelos de competências

Fleury e Fleury (2011) propõem uma perspectiva dinâmica e sistêmica da relação organização-indivíduo, dividindo e classificando as competências em três blocos amplos:

- a) competências de negócio: competências que tem relação com o entendimento do negócio, seus objetivos no relacionamento com o mercado, os clientes e os concorrentes, bem como com o ambiente social e político, tal como, conhecimento do negócio e orientação para o cliente;
- b) competências técnico-profissionais: determinadas competências para operação específica, atividade ou ocupação, como por exemplo, conhecimento de projetos, finanças e gestão da qualidade;
- c) competências sociais: competências necessárias para que ocorra interação com as pessoas, como por exemplo, estímulo para mudança e trabalho em equipe.

Outra proposta de Fleury e Fleury (2011) é que existem quatro níveis de competências, são elas: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais. No quadro 1, constam as definições das quatro competências.

Quadro 1 – Níveis de competências organizacionais

<b>Competências Essenciais</b>	Competências e atividades mais superiores no nível corporativo
<b>Competências Distintivas</b>	Competências e atividades nas quais os clientes reconhecem como diferenciais ao comparar com os concorrentes.
<b>Competências Individuais</b>	Saber agir, no sentido de mobilizar, integrar, fornecer conhecimento, habilidades e recursos, que geram valor à organização e valor social ao indivíduo.
<b>Competências Organizacionais</b>	Competências coletivas relacionadas com as atividades da organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 34), adaptado pela autora (2023).

Godoy *et al.* (2009), ao pesquisarem a respeito do desenvolvimento das competências de alunos do curso de Administração, identificam um quadro comparativo com díspares grupos de competências, com embasamento nas teorias de diversos autores, a exemplo de Fleury e Fleury (2008, 2010) e Zarifian (2001), além de incluírem o modelo proposto por

Cheetham e Chivers (2005), o quadro 2 a seguir demonstra a análise e resultados de Godoy *et al.* (2009).

Quadro 2 – Quadro comparativo de competências

Modelo Cheetham e Chivers	MODELO Identificado na Coleta e Análise dos Resultados	
	Itens do Questionário Aplicado	Competências Identificadas
<b>Competências Básicas</b>		
Competência Funcional	Raciocinar de forma lógica e analítica	Capacidade de Estabelecer Raciocínio Lógico
Ocupação específica		
Organizacional / processo	Raciocinar de forma lógica e analítica estabelecendo relações formais administrativas e de contexto	Capacidade de Estabelecer Raciocínio e causais entre os fenômenos produtivos
Mental	Ter uma postura crítica e reflexiva diante dos diferentes contextos	Capacidade para Reflexão organizacionais em relação aos negócios, pessoas e resultados
<b>Competências Sociais</b>		
Competência Pessoal ou Comportamental		
Social / Vocacional	Adaptar-se às novas situações e/ou pressões de trabalho, promovendo esforços de negociação para obtenção de resultados satisfatórios	Capacidade de Adaptação
<b>Competências Técnico-Profissionais</b>		
Competência de Conhecimento/Cognitiva		
Táctica/Prática	Realizar tarefas e atividades próprias de consultoria em gestão e administração	Capacidade de Realizar Consultoria
Técnica/Teórica	Buscar soluções originais e criativas, de forma inovadora e viável	Capacidade de Buscar Soluções Criativas e Inovadoras
<b>Competência Solução de Problemas</b>		
	Identificar e definir problemas, bem como desenvolver soluções	Capacidade de Resolução de Problemas
	Antecipar-me aos problemas ou oportunidades, contribuindo com ideias e soluções, sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado	Capacidade de Antever
Competência de Valores/Ética	Levar em conta os valores éticos na minha atuação profissional	Não foi identificada

Fonte: Godoy *et al.* (2009), adaptado pela autora (2023).

Carbone *et al.* (2016) apresentam um modelo de competências onde são estabelecidas tipologias de competências quanto ao nível organizacional, relevância, amplitude da população, papel organizacional e natureza do desempenho individual.

Em virtude das constantes transformações no meio digital, Souza e Santos (2020) listam as competências individuais essenciais para o profissional na Indústria 4.0, sendo elas: adaptabilidade, aprendizado contínuo com foco em inovação, criatividade, liderança, trabalho em equipe, comunicação, negociação, pensamento sistêmico, planejamento, resolução de problemas, tomada de decisão.

Sob outro entendimento, Santos (2018) destaca que as competências necessárias para o profissional da indústria 4.0 são divididas em quatro grupos, são elas: técnicas, pessoais,

metodológicas e sociais. Os autores definem as quatro competências, conforme o Quadro 3, a saber:

Quadro 3 – Competências necessárias para o profissional da Indústria 4.0

<b>Competências Técnicas</b>	Soma do conhecimento e das habilidades relacionadas diretamente ao trabalho a ser realizado.
<b>Competências Pessoais</b>	Ligadas aos valores, motivações e atitudes provenientes da vivência pessoal.
<b>Competências Metodológicas</b>	A resolução de problemas e tomada de decisões.
<b>Competências Sociais</b>	Conjunto de habilidade e capacidades do indivíduo.

Fonte: Santos (2018), adaptado pela autora (2023).

Na mesma pauta referente aos profissionais da Indústria 4.0, Silva (2021) realizou um mapeamento de competências para a atuação do trabalhador, e concluiu a classificação das seguintes categorias: socioemocionais e técnicas.

O autor define que as competências socioemocionais estão conectadas ao trabalho colaborativo e interativo com diferentes culturas e costumes, isto é, são características pessoais do indivíduo fundamentais para a realização de trabalho em equipe. Por outro lado, as competências técnicas estão relacionadas ao trabalho com equipamentos, dados e programas de computador e podem ser aprendidas e examinadas, passando por aperfeiçoamento com o passar do tempo e de acordo com a necessidade de aquisição de novos conhecimentos, em decorrência da absorção de novas tecnologias aplicáveis.

No entanto, poucos autores tentaram desenvolver um modelo de competência abrangente, sistemático e teórico, diferente de Cheetham e Chivers (1998, 2005) que propuseram um modelo de competência profissional cujo núcleo é formado por um conjunto de quatro componentes, denominados de componentes centrais ou nucleares. Esse modelo de competência será abordado de maneira detalhada a seguir.

### 2.3 O modelo de competências de Cheetham e Chivers (2005)

Os pesquisadores ingleses Graham Cheetham e Geoff Chivers elaboraram uma pesquisa entre 1994 e 1999 referente à natureza da competência profissional e a forma que ela é adquirida, propondo um novo modelo de competência profissional fundamentado em dessemelhante abordagens e teorias, algumas entendidas até então como díspares, tal como a abordagem reflexiva e abordagens baseada em competência, uma extensa literatura com ênfase em educação e desenvolvimento profissional, além de um estudo empírico desenvolvido com profissionais de 20 diferentes profissões. A pesquisa teve como objetivo encontrar aspectos coesos dentro das abordagens existentes e conectá-las em modelo unificado, usando uma abordagem holística Cheetham e Chivers (1996; 1998; 2005).

As díspares abordagens que serviram de embasamento para os autores entendem a competência por diferentes visões, usam modelos diferentes de análises ou são baseados em outros entendimentos sobre a prática profissional, com isso cada um é ímpar ao pontuar aspectos referente a competência profissional (CHEETHAM; CHIVERS, 2005).

O estudo de Cheetham e Chivers (2005) não tinha como objetivo principal elaborar um modelo híbrido que buscasse alinhar todas as teses e teorias, mas sim buscar elementos coerentes dentro das diferentes teorias e assim propor um modelo mais holístico (GODOY *et al.* 2009).

Destarte, de acordo com Cheetham e Chivers (2005) as principais abordagens que foram usadas como base para a elaboração do modelo, estão: a abordagem técnico-racional, a abordagem profissional reflexiva, a abordagem de competência funcional e a abordagem de competência pessoal, além dos estudos sobre metacompetências e ética no exercício profissional. Uma descrição de cada abordagem e de seus autores está resumida no Quadro 4 apresentado a seguir, elaborado por Aurich (2017) a partir de Cheetham e Chivers (1996, 2005).

Quadro 4 - Principais abordagens utilizadas por Cheetham e Chivers

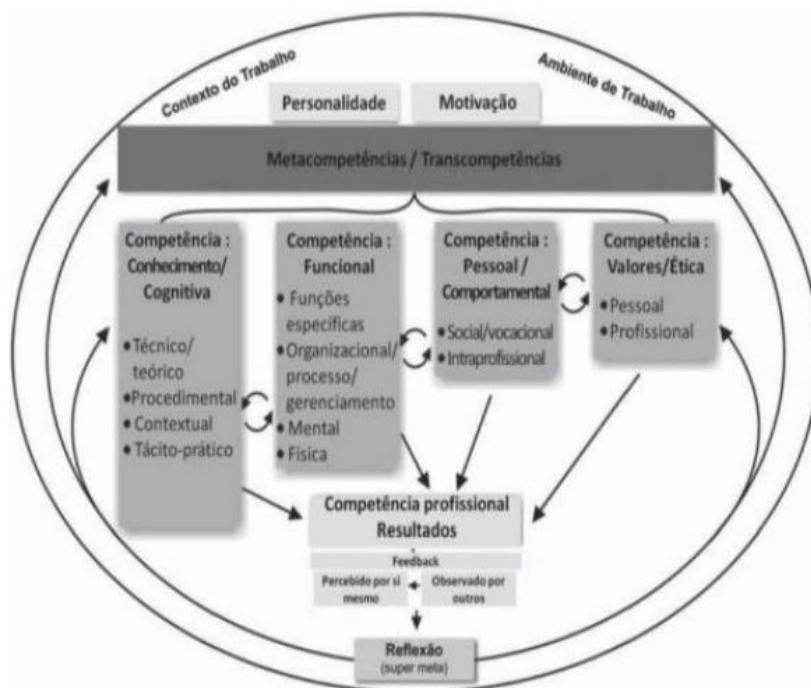
Profissional reflexiva	Definição que influenciou inúmeros trabalhos no âmbito de educação profissional. Pontua a importância da reflexão no desenvolvimento das competências e do papel central da prática (conhecimento tácito) no desenvolvimento das competências profissionais, apesar de não apresentar um modelo de competência.	Schön (1983; 1987)
Técnico-racional	Abordagem que foi praticamente uma regra na maior parte do século 20. Recomenda-se que os profissionais atuem aplicando conhecimentos técnicos ou especializados, aprendidos normalmente, ou seja, a prática profissional é vista a partir dos conhecimentos teóricos.	
Competência funcional	Prioriza a importância de alcançar objetivos específicos e apresentar descrição de maneira detalhada das funções que necessitam ser realizadas em determinados cargos. Desconsiderar o valor do conhecimento e das competências pessoais/comportamentais e não aborda uma dimensão ética.	Sistema de padrões de qualificação profissional do Reino Unido (National Vocational Qualifications – NVQs)
Competência pessoal	A pessoa é o foco, em vez da função, pois é onde constam atributos que contribuem para uma performance eficiente. atributos podem incluir comportamentos e motivação.	Boyatzis (1982); Klemp (1980); Klemp e Esses McClelland (1986); Schröder (1989)
Metacompetências	Competências coletivas, habituais a diversas profissões e que parecem exceder outras competências, Hall proporcionando, por exemplo, reflexão e autoavaliação. Algumas podem ser pré-requisitos essenciais para a evolução de outras competências mais específicas.	Reynolds e Snell (1988); (1986); Fleming (1991); Linstead (1991); Nordhau (1993).
Ética profissional	Relacionada à aplicabilidade apropriada dos valores no local de trabalho.	Ozar (1993); Eraut <i>et al.</i> (1994)

Fonte: Aurich (2017), adaptado pela autora (2023).

A categorização holística de competências proposta por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005) abrange, entre as competências, as modalidades ética e de metacompetências, que são consideradas essenciais para cargos gerenciais. Esse modelo, considera que os elementos “ambiente”, “motivação” e “personalidade” também colaboram na expressão das competências profissionais.

Cheetham e Chivers (2005) apresentam em seu modelo, uma estrutura composta por quatro elementos essenciais, são eles: competência cognitiva/conhecimento, competência funcional, competência pessoal/comportamental e competência de valores/ética. Transpassando essas competências centrais, encontram-se as metacompetências sugeridas pelos autores, a saber: comunicação, agilidade mental, autodesenvolvimento, criatividade, capacidade de análise e solução de problemas. A seguir, a Figura 1 ilustra o modelo proposto com Cheetham e Chivers, com a tradução de Maduro, 2013, p. 85.

Figura 1 – Modelo de Cheetham e Chivers



Fonte: Maduro, 2013, p. 85

Na proposta de Cheetham e Chivers (2005), as definições de metacompetências e transcompetências aparecem interligadas, todavia, os autores ressaltam a distinção entre elas:

- metacompetências: como competências que estão além de outras competências;
- transcompetências: um tipo levemente diferente de competência, não é essencial para o desenvolvimento de outras, porém, as permeia, com uma ação mediadora, percorrendo outras competências.

Godoy et al (2009) explicam que o modelo de Cheetham e Chivers (2005) teve influência de Schön (1983, 1987), tendo em vista que reflexão foi assumida como competência crucial para os profissionais, além disso conforme os autores os quatro componentes centrais, por sua vez, apesar de, na prática, estarem relacionados em diversos níveis, podem ser conceituados separadamente.

O modelo de competências de Cheetham e Chivers (2005) é considerado assertivo, considerando que é constantemente utilizado como embasamento teórico em pesquisas, por exemplo, no âmbito da administração nos estudos de Ferreira, 2020; Godoy et al. 2009; Gonzaga, 2022; Souza et al 2016;

A seguir encontram-se os conceitos dos quatro componentes essenciais, considerados componentes centrais ou nucleares, por Cheetham e Chivers (2005), bem como contribuições de outros autores.

### ***2.3.1 Competência cognitiva/ conhecimento***

Trata-se de possuir conhecimentos profissionais adequados e a habilidade de executá-los de forma prática efetivamente. A junção de competência cognitiva com conhecimento ratifica a capacidade de aplicação de conhecimentos de diferentes maneiras e em diversas situações (CHEETHAM; CHIVERS, 2005).

Para Le Boterf (2003), competência cognitiva/conhecimento diz respeito a uma categoria de recurso que foi absorvido pelo indivíduo, da mesma maneira que acontece com as experiências e as qualidades pessoais. O autor ainda ressalta que a educação formal está dentre as ferramentas essenciais para o desenvolvimento dessa competência, sendo responsabilidade de cada profissional, por meio de suas entregas e realização, manifestar essa competência (LE BOTERF, 2003). Riccardi (2011) corrobora que essa competência considera os conhecimentos especializados e teóricos, referente às matérias específicas que foram adquiridas pela educação formal.

Ferreira (2020), definiu as competências cognitiva/conhecimento, como conhecimento formal base da profissão, onde o aspecto contextual trata-se do conhecimento da organização, setores.

Nesse mesmo sentido, para Guo e Volz (2021), a competência cognitiva/conhecimento relaciona-se com o entendimento teórico e prático de um tema, podendo ser fracionado em quatro categorias: conhecimento técnico, conhecimento especializado, conhecimento tácito e aplicação do conhecimento.

### ***2.3.2 Competência funcional***

É a capacidade de desempenhar diversas atividades voltadas para uma específica função profissional de forma efetiva para produzir resultados, pode-se incluir a retenção de habilidades requeridas, todavia, a ênfase está em aplicá-las com o objetivo de alcançar específicos resultados (CHEETHAM; CHIVERS, 2005).

Sob outro viés mais amplo, os autores Pereira e Silva (2011) afirmam que as competências funcionais reúnem aspectos relacionados à gestão dos processos de trabalho, à complexidade e à definição das estratégias da organização.

Por outro lado, Riccardi (2011) enfatiza o pensamento de Cheetham e Chivers (2005), quando expõe que essa competência é focada para a execução das tarefas que serão realizadas, bem como o desenvolvimento de habilidades essenciais e específicas do trabalho.

Para Ferreira (2020), competências funcionais é a habilidade de executar um conjunto de tarefas do trabalho de maneira efetiva para produzir os resultados estipulados.

Ademais, essa competência pode ser conceituada como um conjunto de habilidades práticas (GUO; VOLZ, 2021).

### ***2.3.3 Competência pessoal/comportamental***

De acordo com Cheetham e Chivers (2005) refere-se à habilidade de possuir comportamentos adequados e observáveis em circunstâncias no âmbito de trabalho.

Para Fleury e Fleury (2008), esse tipo de competência pode ser atribuída à capacidade de compreensão do processo de comunicação, de forma que garanta que os demais membros da organização entendam a mensagem passada, bem como capacidade de expressar ideias de maneira clara, com a utilização de técnicas de comunicação adequadas conforme cada situação. As autoras complementam que abrange a capacidade de influenciar e estimular as outras pessoas de maneira positiva, por meio de argumentos coerentes, visando a persuasão, bem como criar e trabalhar com grupos de pessoas, proporcionando sinergia e resolvendo conflitos.

Pereira e Silva (2011), ao fazerem um estudo com gestores universitários, concluíram que por meio das competências comportamentais foram identificadas quatro categorias: saber ouvir, liderança, responsabilidade e interação social. O Quadro 5 detalha de maneira breve a conclusão do estudo dos autores.

Quadro 5 – Competências Comportamentais

Dimensão: Competências Comportamentais			
Categoria	Unidade de significado	Discurso na linguagem do Gestor	Interpretação dos relatos dos gestores
<b>Saber Ouvir</b>	Abertura ao outro, escutar outras possibilidades	“Fundamental é saber ouvir, porque eu acho que, muitas vezes, por ser gestor a pessoa acaba se fechando nas suas convicções e deixando a riqueza e o conhecimento da sua equipe” (Gestor 1/ UFPB).	Capacidade de interagir com o outro, escutando opiniões, sugestões sobre os processos de trabalho
		“Tentar ouvir o dobro do que fala” (Gestor 2/UFPE).	
<b>Liderança</b>	Uso da liderança como um atributo do gestor	“Alguém que tem espírito de liderança, que consegue trazer as pessoas pro seu time, sem precisar impor a força, é uma conquista” (Gestor 4/ UFPB).	Conseguir utilizar a liderança para gerenciar pessoas, sem exercer a autoridade, influenciando o comportamento,
<b>Responsabilidade</b>	Atitude responsável	“Uma competência é essa apropriação, compreender o seu lugar no exercício da gestão e da equipe, ele faz parte da equipe, de um lugar destacado de responsabilidade” (Gestor 4/ UFRN)	Assumir para si atribuições, compromissos, agendas
<b>Interação social</b>	Relacionar-se com equipe, clientes e fornecedores	“Se o gestor tiver habilidade de comunicação e de reconhecimento do trabalho, eu acho que se consegue ter a equipe participando, sem impor” (Gestor 5/UFPB).	Perceber a importância de saber falar com o outro, se expressar

Fonte: Pereira e Silva (2011), adaptado pela autora (2023).

Segundo Riccardi (2011), dentre os atributos pessoais do indivíduo estão o controle emocional e a autoconfiança, os quais são essenciais para a obtenção de uma boa performance profissional.

Sob outro enfoque, para Guo e Volz (2021), essa competência concentra-se na adaptação de atributos pessoais com relação a comportamentos adequados no ambiente de trabalho.

### 2.3.4 Competência Ética/ Valores

De acordo com Cheetham e Chivers (2005), concerne à posse valores profissionais e pessoais adequados. Além disso, usá-los como embasamento na realização de julgamento e tomadas de decisões em situações no trabalho. Os autores acrescentam que a união da competência ética com valores enfatiza a forma que avalia a maneira que o conhecimento é

aplicado efetivamente. Portanto, a competência ética busca a aplicação apropriada e efetiva de valores no que se refere a contexto profissional (CHEETHAM; CHIVERS; 2005). Riccardi (2011) considera que é uma competência indispensável para uma eficiente atuação profissional.

Nesse mesmo sentido, para Guo e Volz (2021), é o entendimento dos valores da organização e da ética profissional que proporcionam ao profissional realizar julgamentos sólidos na performance no trabalho.

Pode-se afirmar, então que, devido à sua importância para o desempenho profissional eficiente, a competência ética e os valores fazem parte da base que direciona as atividades, cravam decisões e exercem ações no cotidiano organizacional.

### 3 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

O profissional de administração está se tornando cada vez mais essencial para as organizações. A seguir serão abordados conteúdos relativos à formação do administrador e ao seu papel dentro das instituições.

#### 3.1 A Formação do Administrador no Brasil

O ensino de Administração no Brasil teve início no final do século XIX, estimulado pelas colaborações de Frederick Taylor e Henri Fayol (BERTERO, 2009).

A primeira escola de Administração em território brasileiro surgiu em 1954, com a influência das escolas de negócios norte-americanas da época, que se disponibilizaram a formar profissionais com ricos conhecimentos de perspectivas internas da organização, pautadas pela divisão de trabalho e coordenação de atividades industriais especializadas (MOTTA, 1983). Um dos pioneiros do ensino de Administração foi o Instituto de Organização Racional do Trabalho. (CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

O curso de Administração teve seus primeiros cursos ofertados pelas seguintes instituições: Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), em São Paulo, no ano de 1941; Faculdade de Economia e Administração (FEA/USP), em São Paulo, no ano de 1946; Escola de Administração (EA/UFRGS), em Porto Alegre, no ano de 1950; Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP/FGV), no Rio de Janeiro, no ano de 1952; Escola Administração de Empresa de São Paulo (EAESP/FGV), em São Paulo, no de 1954; Escola de Administração (EAUFBA), em Salvador, no ano de 1961 (SILVA, 2007).

De acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA), o histórico do ensino de Administração no Brasil é marcado por dois momentos, que se referem às aprovações dos currículos mínimos feita em 1966 e 1993, permeando a apresentação da proposta de diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração desenvolvida em 1998, por membros da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior SESu/MEC. O Conselho evidencia, também, que o contexto para a formação do Administrador no Brasil começou a ficar mais consolidado na década de 1940 e, desde então, predomina a necessidade de mão-de-obra qualificada e consequentemente a profissionalização do Ensino de Administração.

É válido ressaltar que a chegada da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da FEA/USP foram responsáveis pelo engajamento de ensino e pesquisa de temas econômicos e

administrativos no Brasil, e, portanto, colaboraram para o processo de desenvolvimento econômico no país (CFA, 2022). Nesse sentido, o CFA salienta que a FGV e a UPS conquistaram uma posição dominante no que se refere a instituições de ensino de Administração, bem como são referência no desenvolvimento do curso.

Em virtude das modificações econômicas, um acontecimento potencializou a tendência de profissionalização do Administrador: a atividade foi regulamentada na metade da década de 1960, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. O artigo 3º da Lei, afirma que o exercício da profissão de Técnico em Administração é exclusivo aos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, no qual o currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil.

O CFA considera que a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 proporciona um vasto âmbito de trabalho para a profissão de Administrador. Em 1966 a profissão foi regulamentada, através do Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração (CFA, 2022). De acordo com o Parecer nº 307/66, o currículo mínimo do curso de Administração, que permite o exercício da profissão de Técnico de Administração, seria formado pelas seguintes matérias: Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia brasileira, Psicologia aplicada à Administração, Sociologia aplicada à Administração, Instituições de Direito público e privado, Legislação social, Legislação tributária, Teoria Geral da Administração, Administração financeira e orçamento, Administração de pessoal, Administração de material e Estágio supervisionado de seis meses para obtenção do diploma (CFA, 2022).

Em um intervalo de 30 anos, o ensino de Administração chegou em uma dimensão bastante significativa no Brasil. No Quadro 6, pode-se verificar a evolução do número de ofertas do curso de Administração no país:

Quadro 6 – Evolução do número de ofertas de cursos de Administração no Brasil

Décadas	Número de Cursos
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1462
2010	1805

Fonte: Ministério da Educação – Dados compilados pelo CFA (2010).

Os dados mais recentes fornecidos pelo site da CFA datam de 2010, não há registros de atualização dos dados referentes a este tema depois desse período.

Segundo Ferreira (1995), pode-se justificar o notório crescimento desde a década de 1970 como uma decorrência do crescimento da atividade industrial no Brasil, da amplificação da economia e de mercados, do surgimento de novas empresas e sobretudo pelo fato de a política governamental estimular a educação de nível superior, proporcionando a expansão do mercado de trabalho para os formados em Administração.

Além disso, outro fator consequente da expansão dos cursos de Administração no Brasil, foi a centralização desse ensino em regiões específicas. No começo da década de 1980, as regiões Sul e Sudeste respondiam por 80.722 alunos e 81% do ensino de Administração no país. Essas informações expõem uma grande relevância referente a essas regiões, pois elas possuem maior diferenciação produtiva e concentração, sendo consequentemente onde encontram-se as maiores oportunidades em termos de mercado de trabalho para essa profissão (CFA, 2022)

O Parecer nº 438/2020, aprovado em 10 de julho de 2020, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e Conselho de Ensino Superior (CES), afirma que ocorreu um crescimento significativo no curso superior de Tecnologia em Administração, em comparação ao curso de Bacharel em Administração.

No Quadro 7 encontra-se um comparativo entre os anos de 2008, 2012 e 2017:

Quadro 7 – Número de matrículas em Tecnologia/Bacharelado

Curso/Anos	2008	2012	2017	Total
<b>Tecnologia</b>	195.564	474.709	510.103	<b>1.180.376</b>
<b>Bacharelado</b>	855.140	855.810	711.892	<b>2.422.842</b>

Fonte: Parecer CNE/CES nº 438/2020

Conforme o Parecer nº 438/2020, vários fatores explicam o nível desse crescimento, são eles: questões econômico-sociais, a relação custo-benefício e a maneira como as contratações acontecem. No que se refere às questões econômico-sociais – visto que há menos crédito disponível no mercado e, devido à baixa nas ofertas de bolsas de estudo – é notória a redução de matrículas no curso de 4 anos, e o crescimento do interesse em cursos de 2 anos, que proporcionam ferramentas de trabalho de maneira mais rápida.

De acordo com o Ministério da Educação, mais de 1.500 cursos de Administração são ofertados em todo o Brasil em instituições públicas e privadas (RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA, 2019).

A Resolução CNE/CES 5/2021, vigente atualmente, estrutura as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração, que devem ser seguidas pelas Instituições de Educação Superior (IES) no planejamento, desenvolvimento e avaliação do curso na esfera dos Sistemas de Educação Superior do país. De acordo com a Resolução, o perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve apresentar características coerentes e integradas de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que contenha as capacidades essenciais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o âmbito profissional que o egresso será preparado, seja ele global, nacional, regional ou local.

O Artigo 3º da resolução pontua que a IES deve proporcionar aos egressos, durante a formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

- a) incorporar conhecimentos fundamentais ao Administrador: além de apenas dominar conhecimentos fundamentais, o egresso deve ter capacidade de integrá-los para criar ou aperfeiçoar de maneira inovadora os modelos de negócios operacionais, bem como os organizacionais, com o objetivo de serem sustentáveis nos aspectos ambientais, econômicas, sociais e culturais. Alguns conhecimentos essenciais do Administrador são: Economia, Contabilidade, Finanças, Operações, Marketing e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas, além de outros campos que sirvam às especificidades do curso;
- b) tratar de maneira sistemática problemas e oportunidades: ter compreensão do ambiente, estruturar os processos conforme os cenários, considerando a relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar oportunidades e problemas conforme as diferentes dimensões (social, humana, política, legal, ambiental, ética, econômico-financeira);

- c) analisar e solucionar problemas: elaborar problemas e/ou oportunidades, usando empatia com os usuários das soluções, formular hipóteses, mapear as evidências disponibilizada, identificar as possíveis causas e elaborar sugestões de soluções e a probabilidade de êxito passíveis de testes;
- d) praticar técnicas analíticas e quantitativas na análise de complicações e oportunidades - compreender a qualidade da informação, de maneira que diferencia as informações fidedignas de não fidedignas, e de qual maneira elas podem ser utilizadas na tomada de decisão. Identificar, analisar, sintetizar, e interpretar informações quantitativas e/ou qualitativas fundamentais para atingir o objetivo inicial. Julgar a importância de cada informação disponibilizada. Expor as conclusões a partir da análise e construção de gráficos e de medidas descritivas. Diagnosticar os cenários que proporcionam a utilização de técnicas de estatística e, através delas, identificar o limite que as conclusões obtidas em uma amostragem podem ultrapassar para uma população;
- e) ter agilidade tecnológica e raciocínio computacional: entender as competências das tecnologias e usá-las ao solucionar os problemas e ao aproveitar as oportunidades. Elaborar problemas e as respectivas soluções, de maneira que essas soluções possam ser realizadas de maneira efetiva por um agenciador de processamento de informações, contornando os níveis de desenvolvimento dos problemas, diagnóstico de padrões, abstração e formulação de níveis de passos para a solução;
- f) gerenciamento de recursos: determinar metas e objetivos, desenvolver e priorizar ações, monitorar a performance, delegar responsabilidades, estimular as pessoas para o resultado;
- g) ter relacionamento interpessoal: utilizar empatia e outros elementos que proporcionem a estruturação de relacionamentos cooperativos, que permitem o trabalho em equipe e o gerenciamento de conflitos;
- h) comunicação eficaz: dividir ideias e concepções de maneira efetiva e adequada à situação, utilizando argumentos com base em dados e evidências, esclarecendo quando o embasamento for apenas por indícios, com comportamentos éticos;
- i) aprendizado autônomo: ter capacidade de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades, aplicando em novos contextos, com a ausência de intermédio de professores, desenvolvendo autonomia no progresso de aquisição de novas competências ao decorrer da vida profissional.

O parágrafo 3º do mesmo artigo ressalta que os conhecimentos essenciais de que trata o item I. do caput – no texto, alínea a) – não devem ser obrigatoriamente definidas como disciplinas do Curso, pois podem ser aproveitadas de maneiras diferentes, por exemplo, por meio de práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

Considerando as diretrizes apontadas na resolução mencionada é possível identificar a relevância do termo competência no atual contexto, bem como a percepção dos órgãos responsáveis pela educação superior no que se refere à responsabilidade que a IES possui na formação do profissional.

O Blog Catho Comunicação (2020) analisou a estrutura curricular do curso de Administração e concluiu que as disciplinas abordadas no curso proporcionam conhecimentos em diversas áreas de gestão. Sendo assim, possibilita ao formando adquirir uma percepção macro do comportamento das organizações e ter interação com diversos saberes, proporcionando o gerenciamento diário do negócio, além de elaborar processos e políticas internas, bem como ter uma atuação estratégica no planejamento do futuro profissional.

Nascimento e Teixeira (2018) realizaram um estudo com a intenção de apontar as competências que os estudantes de Administração percebem que desenvolveram ao longo do curso. A amostra do estudo foram alunos com mais de 50% do curso concluído, de instituições públicas e privadas. Os resultados do estudo mostram que os alunos das IES privadas percebem apenas 5% de confiança de aquisição do Perfil de Competência. Como prováveis justificativas para esse baixo porcentual, os autores apontam que:

- a) possivelmente as habilidades e competências ainda não tivessem sido trabalhadas devidamente com os alunos no momento que responderam os questionários da pesquisa, impossibilitando a identificação dos efeitos que o curso tem para a preparação ao mercado de trabalho;
- b) o desenvolvimento das habilidades e competências não está sendo adequado;
- c) os alunos não estão identificando o aprendizado.

Já Santos *et al.* (2020) analisaram em 5 artigos as competências essenciais para profissionais da indústria 4.0 e identificaram que as competências são as seguintes:

- a) soft skills – criatividade e hards skills – interdisciplinaridade e alta qualificação;
- b) capacidade de organização, aprendizagem e liderança;

- c) 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;
- d) gestão de tempo;
- e) multidisciplinaridade, programação e análise, análise de P&D (Planejamento e Desenvolvimento).

Desde sua criação, o curso de Administração ganhou bastante espaço no Brasil, e a oferta e a demanda pelo mesmo só aumentam com o passar dos anos. É na graduação que os egressos compreendem, através da teoria, como as organizações são complexas e qual será o seu papel, na prática, para ajudar a mantê-las prósperas.

### **3.2 O Papel do Administrador para as Organizações**

Segundo Fayol (1990), administrar é prever, no que se refere ao planejamento do futuro e traçar um plano de ação; organização, disponibilizar os recursos necessários para que a organização funcione corretamente; comandar, dirigindo e delegando funções às pessoas; coordenar, no sentido de unir esforços; e controlar de maneira que tudo aconteça conforme o planejamento realizado, em buscar de alcançar os objetivos.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações, o administrador tem como responsabilidade planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e de controle do desempenho organizacional. Ademais, prestar consultoria administrativa às organizações e pessoas.

O administrador é bastante relevante para o funcionamento equilibrado e eficaz das organizações (SARDINHA, 2018). Nesse sentido, Boaventura *et al.* (2018) consideram que a carreira do administrador, no Brasil, tem adquirido destaque social ao longo dos últimos anos.

Colella *et al.* (2014), de modo mais amplo, afirmam que essa ciência tem preenchido bastante espaço no âmbito profissional e acadêmico. Atualmente, várias organizações são abertas diariamente e é necessário que sejam administradas de maneira eficiente, para que se mantenham em um mercado considerado competitivo.

As autoras complementam que a Administração é uma ciência que contém uma série de ferramentas e conhecimentos que precisam ser utilizados para que os objetivos das empresas sejam alcançados. Silva e Casagrande (2015), seguindo o mesmo raciocínio,

entendem que o administrador deve saber conduzir a empresa ou o departamento e garantir que o processo seja cumprido e as metas sejam estabelecidas de forma eficaz.

Além disso, é essencial que o profissional de Administração saiba ler diferentes cenários de maneira eficaz e deve saber prever situações de problemas ou de oportunidade na organização, bem como saber utilizar esses conhecimentos para estar à frente no mercado (SILVA; CASAGRANDE, 2015).

Colella *et al.* (2014) ratificam que administrador desempenha as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas ressaltam que o profissional deve levar em consideração a objetividade e imparcialidade nas tomadas de decisões.

Por outro lado, Lima e Santos (2018) destacam que embora seja um mercado favorável para atuação, é importante que o administrador apresente diferentes habilidades para conseguir o devido espaço e obter o crescimento profissional.

O profissional de administração é versátil dentro de uma organização, tendo em vista que as atividades por ele exercidas possuem relações com todas as áreas funcionais da organização, além de serem complexas e cooperarem para o pleno funcionamento da empresa (SILVA; CASAGRANDE, 2015).

Oliveira e Souza (2018) entendem que o papel do profissional da Administração na atualidade está pautado nas habilidades em engajar mente e coração dos funcionários que são liderados, assim como aproveitar o potencial físico do time. Os autores ainda ressaltam a necessidade do administrador ser capaz de saber lidar com os cenários inesperados, fazendo uso da criatividade e do entusiasmo das pessoas que estão ao redor, encontrando valores e visões, compartilhando poder e disseminando informações.

Ruas (2020) propõe uma visão racional quando diz que esse profissional precisa ser rápido na tomada de decisões que proporciona à organização adquirir um diferencial competitivo de tal modo que consiga reduzir custos, otimizar os processos, aperfeiçoar a alocação de recursos, identificar gargalos na produção, estimular uma comunicação eficiente entre pessoas e áreas objetivando obter maior rentabilidade, maximizando a lucratividade.

Ressalta-se, ainda, que uma das competências do administrador é ter visão holística, ou seja, ter visão ampla de todas as áreas da organização e do contexto geral no qual a organização se encontra (RUAS, 2020).

O profissional de administração é imprescindível no gerenciamento das empresas, visto que tem como responsabilidade fazer a gestão no presente, mas pensando no futuro e dessa forma elaborar estratégias para expandir o desempenho e lucros ao mesmo tempo que reduzir desperdícios e custos (ROCHA, 2021).

Empresa alguma, sem a presença de administradores competentes, irá conseguir obter êxito por um tempo longo, pois é atribuição direta do administrador planejar, controlar, dirigir e potencializar os negócios da empresa (FERREIRA *et al.*, 2018).

Lacombe e Heilborn (2015) salientam que a essência do papel do administrador é, certamente, ser capaz de obter resultados através do desempenho dos liderados, no qual além de liderar ele supervisiona e coordena. Dessa forma, os objetivos do gestor só passarão a ser alcançados quando os objetivos de sua equipe assim o forem (OLIVEIRA; SOUZA, 2018).

As empresas irão buscar o administrador nas situações em que o ambiente de competitividade estiver sob pressão por causa dos concorrentes ou apenas e pelo fato de reconhecerem a importância da administração para as organizações. Sendo assim, o administrador do século XXI irá necessitar de competências para lidar com pessoas, conhecimento para lidar com o poder de decisão e as adversidades continuadas do mercado (SILVA; FREITAS, 2021).

O profissional de Administração lida com diversos desafios. Dessa forma, esse profissional precisa estar sempre atento às inovações tecnológicas, à opinião pública, aos problemas financeiros, políticos e ambientais, ao gerenciamento de recursos humanos e à utilização dos veículos de comunicação e informação, fazendo com que a importância do profissional em administração seja cada vez mais relevante e fundamental dentro das organizações (SARDINHA, 2021).

A administração é uma profissão que tem bastante contribuição para sociedade por meio da atuação de seus profissionais, que estão presentes desde pequenas empresas até à gestão de Estados. O administrador é capaz de elaborar estratégias com o objetivo de alcançar as metas traçadas com excelência e eficácia, portanto é necessário desenvolver competências e características que o auxiliem no exercício da profissão (SILVA; CASAGRANDE, 2015).

## 4 A REDE SOCIAL LINKEDIN E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O LinkedIn é uma rede social profissional, criada em dezembro de 2002, mas lançada oficialmente em 2003, nos Estados Unidos. Atualmente, encontra-se com mais de 850 milhões de usuários, sendo pelo menos 58 milhões empresas, em 200 países e territórios. Na plataforma, o usuário cria um perfil onde é possível realizar o *input* de informações pessoais e de contato; além disso, o usuário consegue fazer conexões com profissionais que já conhece, bem como profissionais desconhecidos que compartilham de interesses semelhantes. Ademais, é possível os usuários fazerem publicações que serão vistas por suas conexões, realizar cursos e participar de eventos, dentre outras utilidades, como a de ofertar e procurar por emprego (LINKEDIN, 2022). A versão em língua portuguesa foi lançada em abril de 2010 e o escritório oficial da empresa foi instalado no Brasil em 2011, quando tinha apenas seis milhões de usuários em território nacional (FRATINE, 2021).

O país que domina o uso da ferramenta é os Estados Unidos, em seguida encontra-se a Índia e a China e em quarto lugar o Brasil, com cerca de 50 milhões de usuários ativos, número que representa metade da força de trabalho do país (MONTEIRO, 2021). As redes sociais podem ser aliadas quanto às oportunidades e relações do mercado se estabelecer, visto que a empresa pode ser mais competitiva se consegue se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para cocriação (KOTLER *et al.*, 2017).

As pessoas perdem tempo em redes sociais, porém investem tempo no LinkedIn (CARAMEZ, 2013). No perfil de um profissional no LinkedIn consta um resumo de competências individuais, experiência, educação, similar a um currículo profissional e por ser um ambiente *online*, com maior flexibilidade e potencial de criatividade permite que um perfil na plataforma conceda mais informações que uma carta de apresentação ou currículo apresentaria (ARAÚJO, 2018). De certa forma, o perfil de LinkedIn torna o currículo tradicional mais palpável, do ponto de vista de um recrutador, as informações públicas podem ser checadas mais facilmente.

Para as empresas, isso pode ser utilizado como um recurso para recrutar e selecionar novos funcionários para vagas temporárias, bem como fixas (GOBATO, 2021). O LinkedIn mostra-se para o recrutador como uma ferramenta de suporte ao gerenciamento de talentos, pois permite buscar profissionais em uma escala global, por meio de algumas modalidades, tais como os pacotes *premium* (FAWLEY, 2013). Nobre *et al.* (2019) detalha que, com o uso da plataforma, é possível uma análise maior do número de candidatos, proporcionando, dessa

forma, uma maior visibilidade da organização e facilitando a integração dos novos funcionários, bem como, de certa forma, no desenvolvimento carreira.

Barros (2021) considera que, devido ao cenário de pandemia do Covid-19, este método de recrutamento evoluiu, tendo em vista as recomendações de isolamento social da Organização Mundial de Saúde (OMS). O trabalho virtual, portanto, popularmente conhecido como *home office*, adquiriu força, proporcionando além do recrutamento *online*, também o trabalho *online*.

O LinkedIn é de suma importância no recrutamento e seleção, pois oferece diversas vantagens quando comparado com os métodos tradicionais de recrutamento (FLOREA; BADEA, 2013). Blumen (2022) corrobora e justifica que o LinkedIn é um fator tecnológico que adquire importância nos processos de Recrutamento e Seleção, tendo em vista que é uma rede social profissional que deixa mais fácil o trabalho do recrutador, pois tem abrangência em todos os cargos e torna mais fácil desde o processo de divulgar vagas até a busca ativa por profissionais.

No entanto, não se pode esquecer que o LinkedIn é uma rede que conecta milhões de pessoas em todo o mundo, um anúncio local de vaga de emprego poderia ter alcance internacional a depender das conexões dos usuários. Por isso, para não sobrecarregar os processos de recrutamento, tornando-os mais complicados, e utilizar a ferramenta de forma eficiente no cotidiano organizacional, é necessário definir bem o que se está buscando nos candidatos, por exemplo: região de moradia, formação acadêmica, habilidades e competências.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram essenciais na realização deste estudo. Primeiro, é mostrada a classificação da pesquisa, logo em seguida, têm-se o universo e amostra da mesma, e por último, a coleta de dados e o tratamento pelo qual passaram.

### 5.1 Tipologia

Em virtude de alcançar o objetivo estabelecido, adotam-se os procedimentos bibliográficos, descritivos e qualitativos, uma vez que busca analisar e comparar as competências profissionais requeridas ao administrador, citadas em anúncios de vagas de empregos públicos na rede social profissional LinkedIn.

A pesquisa bibliográfica, conforme Lakatos e Marconi (2017) trata-se de um levantamento de referências já publicadas, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que já foi reproduzido sobre o assunto. A pesquisa descritiva, de acordo com Henriques e Medeiros (2017) busca determinar as características de uma população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis. A pesquisa qualitativa, conforme Proetti (2017), não tem como objetivo a quantificação, mas sim conceder um direcionamento para o desenvolvimento de estudos, com um intuito de obter respostas que possibilitem entender, descrever e interpretar fatos. O autor complementa que ela permite ao pesquisador manter contato direto e interativo com o objeto de estudo.

### 5.2 Universo e sujeitos da pesquisa

A priori, foram escolhidas como amostragem as 26 maiores e melhores empresas brasileiras em 2021, segundo a revista Exame. Na sequência, para a coleta de dados, utilizou-se a amostragem não probabilística por acessibilidade, na qual, segundo Vergara (2014), os indivíduos são selecionados pela facilidade de acesso e disponibilidade e por conveniência.

No entanto, a amostra final é composta pelas 21 maiores e melhores empresas brasileiras, pois das 26 empresas, 2 realizam o processo seletivo por meio de concursos públicos, 2 não especificaram a formação requerida no anúncio da vaga e 1 não era ativa no LinkedIn. Para identificar as empresas participantes da pesquisa, foi feito o acesso no portal da revista Exame.

Para fins de dimensionamento das empresas participantes, no que se refere aos segmentos, notou-se uma diversificação; mais da metades das empresas são multinacionais; a maioria tem mais de 65 anos de fundação; e, quanto ao número de seguidores, o menor número registrado foi de 238 seguidores, enquanto as demais contam com algumas centenas de milhares, chegando a quase 3 milhões. O Quadro 8 traz um compilado de todos os dados apurados:

Quadro 8 – Perfil das Maiores e Melhores Empresas Brasileiras em 2021

Empresas	Ramo	Funcionários	Atuação	Seguidores no LinkedIn	Fundação (Anos)	Anúncios
Empresa 1	Petróleo e Gás	+60 mil	Multinacional	2.829.971	69	Não há anúncios
Empresa 2	Fabricação de alimentos e bebidas	+250 mil	Multinacional	1.840.814	69	9
Empresa 3	Mineração	120.000	Multinacional	2.987.334	80	8
Empresa 4	Petróleo e Gás	+5.000	Nacional	238	58	Não ativa no LinkedIn
Empresa 5	Petróleo e Gás	1.001-5.000	Nacional	127.636	50	13
Empresa 6	Energia e logística	55.000	Multinacional	243.386	86	3
Empresa 7	Petróleo e Gás	14.408	Nacional	132.203	85	7
Empresa 8	Fabricação de plásticos	8.000	Multinacional	599.148	20	8
Empresa 9	Fabricação de alimentos e bebidas	160.000	Multinacional	1.949.957	157	7
Empresa 10	Petróleo e Gás	+40 mil	Nacional	839.089	11	9
Empresa 11	Fabricação de alimentos e bebidas	+32 mil	Multinacional	191.319	22	5
Empresa 12	Mineração	20.350	Multinacional	1.865.584	121	5
Empresa 13	Atacado	60.000	Nacional	375.066	60	Não especifica a formação
Empresa 14	Serviços de alimentos e bebidas	35.000	Multinacional	3.785.360	23	4
Empresa 15	Mineração	16.000	Multinacional	599.302	101	1
Empresa 16	Fabricação de alimentos e bebidas	+10 mil	Multinacional	1.168.467	204	8
				156.568	60	3
Empresa 17	Serviços Públicos	69.272	Multinacional	1.936.755	92	8
Empresa 18	Serviços de alimentos e bebidas	+100 mil	Multinacional	323.073	81	1
Empresa 19	Mineração	+20 mil	Multinacional	857.189	19	5
Empresa 20	Telecomunicações	+10 mil	Multinacional	992.669	48	7
Empresa 21	Atacado	+60 mil	Nacional	624.157	98	2
Empresa 22	Fabricação de papel e produtos florestais e a	35.000	Multinacional	294.907	110	Não especifica a formação
Empresa 23	Serviços públicos	12.976	Nacional	137.994	45	1
Empresa 24	Agricultura	+5 mil	Multinacional	154.449	61	Não há anúncios
Empresa 25	Geração de energia elétrica	+10 mil	Multinacional	1.741.266	65	1
Empresa 26	Varejo	40.000	Nacional			115

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com dados retirados do LinkedIn (2023).

### 5.3 Coleta de dados

Todos os dados coletados na presente pesquisa são secundários, o método de coleta utilizado foi o de análise documental. A análise documental é um procedimento que se utiliza

de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos (SÁ-SILVA *et al.*, 2009, p. 5), que consiste em tratar os dados de forma que eles possam proporcionar novas percepções sobre um determinado assunto (BARROS, 2021).

Desse modo, buscaram-se os perfis das empresas selecionadas na rede social LinkedIn e foram observados os anúncios de vagas de emprego publicados, durante o período de 01 de setembro a 11 de outubro de 2022.

Durante a coleta, foram observados os anúncios que tinham como requisito a formação em Administração, destes foram classificadas as competências profissionais no que se refere aos aspectos cognitivos/conhecimento, funcionais e pessoais/comportamentais. Todas as competências extraídas foram registradas na planilha de controle, na qual as empresas foram separadas por abas e foi indicado cada cargo mencionado no anúncio e a(s) respectiva(s) competências requeridas.

#### **5.4 Tratamentos de Dados**

Para realizar a interpretação dos dados coletados, utilizam-se técnicas de análise de conteúdo, fazendo uma descrição sistemática e objetiva do conteúdo das respostas e procurando inferir significados, motivações e consequências dos enunciados (BARDIN, 2016). Trata-se de uma técnica que se desenvolveu através da necessidade dos meios de comunicação em massa em quantificar a volumosa quantidade de material que produziam (GIL, 2009).

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é dividida em três etapas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na primeira etapa, as ideias serão organizadas e sistematizadas objetivando cumprir as três etapas seguintes: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final” (BARDIN, 2016). Dessa forma, a pré-análise da presente pesquisa constitui-se na definição dos objetivos específicos apresentados no primeiro capítulo deste trabalho, fazer a apresentação do referencial teórico como embasamento para a criação das categorias de análise e elaborar um instrumento de pesquisa, bem como a realização e organização da análise documental.

A segunda etapa se refere à exploração do material, que, de acordo com Bardin (2016), consiste em um processo longo de codificação dos dados fundamentado nas ideias anteriormente estabelecidas. Nessa codificação, os dados brutos são submetidos a uma transformação que “por recorte, agregação e enumeração, é possível atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível a esclarecer o analista sobre as características do

texto, que podem servir de índices” (BARDIN, 2016). O recorte do texto é realizado por meio da definição das unidades de registro e unidades de contexto dos dados coletados. Conforme Bardin (2016), a unidade de registro é um segmento de conteúdo considerado como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial. Por outro lado, a unidade de contexto “serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) sendo ideal para que se possa compreender a significação assertiva da unidade de registro” (BARDIN, 2016).

Portanto, para as categorias de análise da presente pesquisa foi considerado o modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers (2005), cognitivo/conhecimento, funcionais e pessoais/comportamentais, a fim de que se alinhasssem aos objetivos específicos desse estudo. Apesar de constarem no modelo que foi utilizado como base para este estudo, as competências éticas/valores não apresentaram uma amostra substancial para análise e discussão de seus dados. Dessa forma, devido à falta de manifestação nos anúncios das vagas, essas competências foram descartadas como categoria de análise. A partir das categorias de análises definidas, foram estabelecidas quatorze unidades de contexto, e estas, foram subdivididas em várias unidades de registro.

Por fim, os dados foram organizados com o auxílio do *software* ATLAS.ti, ferramenta que otimizou a codificação das categorias de análise e das unidades de contexto e registro, para posterior análise dos resultados.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise dos dados obtidos no presente estudo. Nessa análise, expõe-se a discussão das informações coletadas que busca responder os objetivos específicos estipulados para esse estudo.

### 6.1 Análise das competências profissionais requeridas ao Administrador

O presente tópico traz uma análise das informações coletadas nos anúncios de vagas de emprego publicadas no LinkedIn pelas 21 empresas ativas na rede social profissional, a fim de se alcançar os objetivos específicos deste estudo.

As unidades de contexto e de registro são apresentadas sob o suporte da ferramenta *Network View*, do software ATLAS.ti. As unidades foram codificadas, e cada código apresentou um par ordenado, no qual o índice da letra D indica a quantidade de unidades de contexto que se associa ao código e o índice da letra G representa a frequência das unidades de registro.

A seguir, as subseções apresentam a análise dos resultados obtidos de cada unidade de contexto e suas respectivas unidades de registro.

#### 6.1.1 Competência cognitiva/conhecimento

Fundamentada no modelo de competência profissional proposto por Cheetham e Chivers (2005), a competência cognitiva/conhecimento representa a posse do conhecimento apropriado relacionado ao trabalho e à capacidade da utilização efetiva. Sendo assim, a fim de mapear quais são as competências cognitivas requeridas ao administrador, primeiro objetivo estipulado deste estudo, foram analisadas 2 unidades de contexto e 4 unidades de registro, conforme Quadro 9 a seguir:

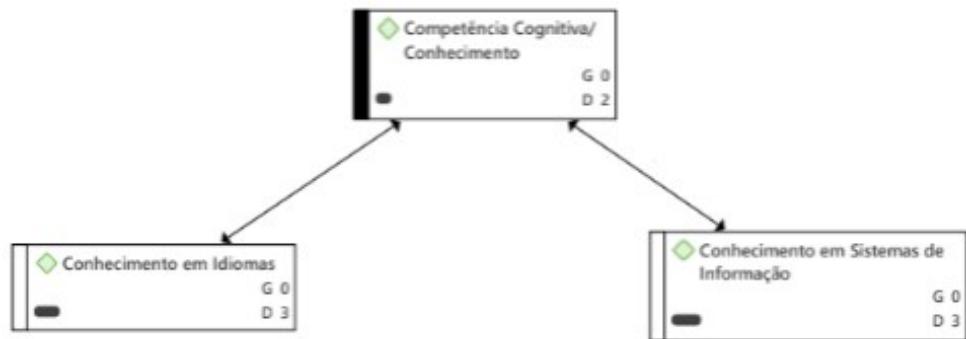
Quadro 9 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro –  
Cognitiva/Conhecimento

CATEGORIA DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO
Competência Cognitiva/Conhecimento	Conhecimento em idiomas	Conhecimento em língua estrangeira - inglês
		Conhecimento em língua estrangeira - Espanhol
	Conhecimento em sistemas de informação	Conhecimento no sistema SAP
		Conhecimento em pacote office

Fonte: Adaptado pela autora (2023).

De maneira mais ilustrativa, a figura 2 apresenta as unidades de contexto da categoria de análise competência cognitiva/conhecimento que foram analisadas nos anúncios de vagas das 21 maiores e melhores empresas.

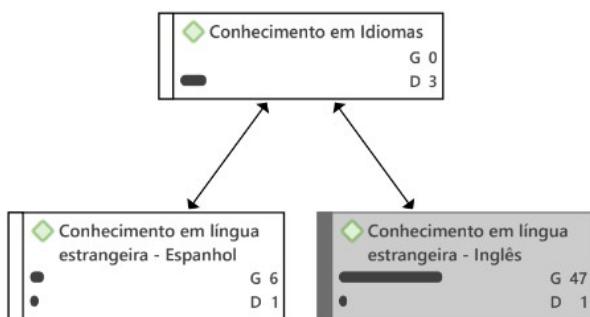
Figura 2 - Categoria de análise e unidade de contexto – Competência Cognitiva/Conhecimento



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A Figura 3 expõe de maneira específica os resultados da primeira unidade de contexto, a de Conhecimento em Idiomas, que aborda diretamente a requisição de conhecimento nas línguas estrangeiras inglês e espanhol.

Figura 3 – Conhecimento em Idiomas



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

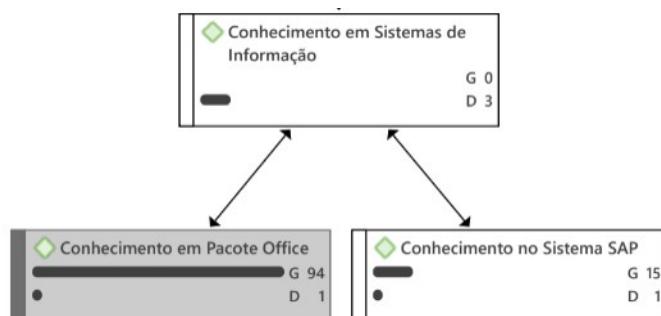
Majoritariamente, a unidade de registro mencionada nos anúncios foi a de Conhecimento em língua estrangeira – Inglês. Das 21 empresas, 14 empresas incluem como requisito ter posse desse conhecimento, evidenciando que o Inglês está tornando-se uma competência técnica indispensável para muitas empresas – seja ela adquirida formalmente ou através de experiências pessoais –, não só em âmbito de compreensão teórica, como também prática, indo além de um diferencial, e passando a ser uma nova exigência (SCHÖN, 1983, 1987; LE BOTERF, 2003; MADURO, 2013; SANTOS, 2018; GUO; VOLZ, 2021; SILVA, 2021; FARIAS, 2022). Vale ressaltar esse requisito foi mencionado para ocupar cargos em diferentes níveis: analista, consultor especialista, gerência e direção, bem como em diferentes

áreas da organização, por exemplo: negócios, financeiro, marketing, recursos humanos, operações. Outro ponto importante a ser ressaltado é que o fato de a empresa ser multinacional torna a posse do conhecimento em inglês ainda mais essencial, tendo em vista que esse é o idioma considerado o mais falado do mundo.

Por outro lado, ter posse do Conhecimento em língua estrangeira – Espanhol foi indicado como requisito em 6 anúncios publicados. Observa-se que esse requisito foi mais direcionado aos cargos de analista e secretária.

A segunda unidade de contexto identificada, Conhecimento em Sistemas de Informação, expõe a necessidade de conhecimento em ferramentas informatizadas, principalmente pela constante automatização dos processos nas organizações. Foram identificadas duas unidades de registro, conforme a Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Conhecimento em Sistemas de Informação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A posse de Conhecimento em Pacote *Office* foi indicada como requisito em 94 dos 115 anúncios analisados e as 21 empresas incluíram esse requisito em algum dos anúncios publicados, sendo citado para a ocupação de cargos em diferentes níveis: assistente, analista, consultor, especialista, coordenação, gerência, diretoria. Observa-se que a ferramenta do office mais mencionada foi o Excel, que consiste em um editor de planilhas que permite selecionar, organizar, identificar ou classificar dados. Nesse sentido, nos anúncios analisados, esse requisito foi bastante atrelado às atividades de análise de dados e elaboração/apresentação de relatórios, bem como a de indicadores. A partir desta análise, é possível observar que o conhecimento, técnico e prático, adequado das ferramentas do Pacote Office garante mais chances de empregabilidade para um profissional qualificado, tal qual a habilidade com idiomas estrangeiros (CHEETHAM; CHIVERS, 2005; GUO; VOLZ, 2021; MADURO, 2013; RODRIGUES, 2019; SANTOS, 2018; SCHÖN, 1983, 1987). Portanto, deter desse conhecimento é mais do que essencial para o administrador no mercado de trabalho.

Assim como as duas competências mencionadas anteriormente, outra unidade de

registro citada nos anúncios foi a de Conhecimento no Sistema SAP – do alemão *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*, e em português, Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados –, cujo é um dos líderes mundiais em sistema de Gestão Empresarial (ERP). Das 21 empresas analisadas, 9 incluíram esse conhecimento como requisito para ocupação das vagas; que, por sua vez, foram majoritariamente direcionadas às áreas financeira/contábil e de operações, das quais predominava a oferta para cargos de nível analista.

Na figura 5 é possível visualizar fragmentos de dois anúncios, que tiveram requisitos cognitivos/conhecimento:

Figura 5 – Anúncios de vagas com requisitos cognitivo/conhecimento

### **Analista de Desenvolvimento de Negócios Pleno(a)**

Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil (Presencial) há 1 mês 16 candidaturas

 Tempo integral

 1.001-5.000 funcionários · Petróleo e gás

#### **Requisitos e qualificações**

- Superior completo em Engenharia **Administração**, Economia, Marketing e afins.
- Inglês avançado
- Espanhol intermediário
- Conhecimento avançado no pacote Office com foco em xls e ppt
- Análise de viabilidade e performance de processos e projetos
- Construção de planos táticos para execução das estratégias

### **Auditor Interno Pleno**

São Paulo, São Paulo, Brasil (Presencial) há 2 meses 111 candidaturas

#### **Como Requisitos Básico, Você Deve Ter**

- Superior completo em **Administração de Empresas**, Economia, Contabilidade ou áreas afins
- **Domínio pacote office**
- **Inglês intermediário/avançado**

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A seguir serão abordados os resultados relacionados com a unidade de contexto competência funcional.

#### **6.1.2 Competência Funcional**

A fim de atender ao segundo objetivo específico estabelecido, o presente estudo analisou as competências funcionais, que consistem na capacidade de executar uma gama de tarefas baseada no trabalho para produzir resultados específicos efetivamente (CHEETHAM; CHIVERS, 2005). Sendo assim, para identificar as competências funcionais requeridas ao

administrador de maneira mais específica, foram definidas 8 unidades de contexto, embasadas pelas principais áreas de conhecimento da Administração, para essa categoria de análise, notou-se o maior número de unidades de registro de todas as categorias, com o total de 55 unidades de registro, conforme quadro 10:

Quadro 10 - Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro –

**Funcional**

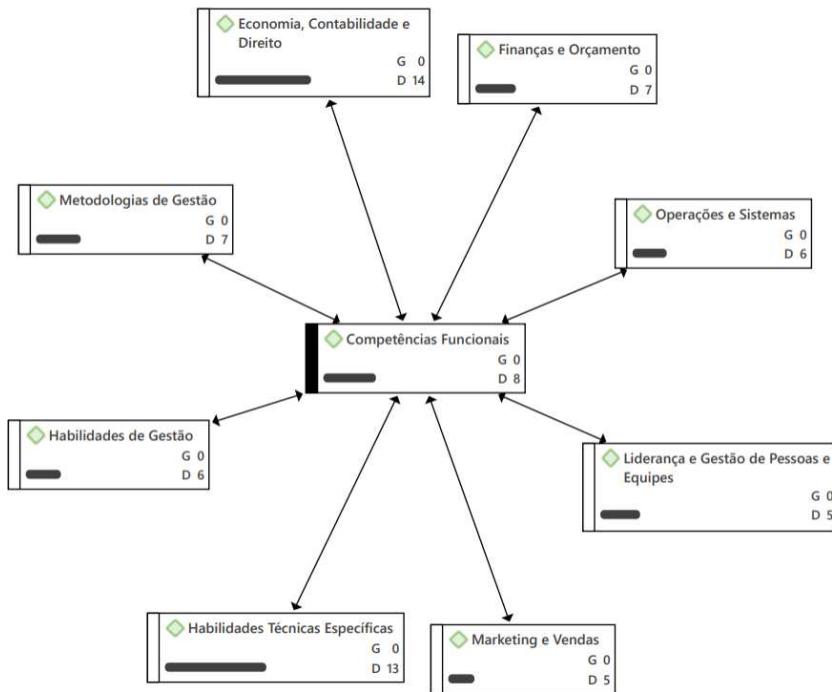
<b>Competências Funcionais</b>	Marketing e Vendas	Conhecimentos em ferramentas e Conceitos de Inteligência de Mercado e Marketing
		Conhecimento em KPIs de Vendas
		Conhecimento em Análise de Mercado
		Perfil Hunter para prospecção de clientes
	Liderança e Gestão de Pessoas e equipes	Habilidade em gestão de pessoas
		Liderança
		Saber gerir pessoas
		Capacidade de criar consenso em uma equipe multidisciplinar
		Conhecimentos em novas soluções tecnológicas
	Operações e Sistemas	Conhecimento em linguagem de programação
		Conhecimento das metodologias da área de Compras
		Noções de banco de dados
		Habilidade com sistemas e processos complexos
		Conhecimento em controladoria, contabilidade e processo orçamentário
	Economia, Contabilidade e Direito	Conhecimento em controlar custos, cronograma, escopo, qualidade, riscos
		Conhecimento em gestão econômica
		Conhecimento em Legislação Tributária
		Conhecimento sobre indicadores econômicos e financeiros
		Conhecimento profundo em IFRS/ CPCs
		Conhecimento sobre custos
		Conhecimento em conciliação contábil
		Conhecimento em obrigações acessórias fiscais
		Conhecimentos em Leitura de Normas e Legislação Veicular
		Conhecimento em legislação e apuração de Impostos Federais, Estaduais e Municipais
	Finanças e Orçamento	Conhecimento em compliance/riscos/auditoria
		Conhecimento em rotinas fiscais / custos
		Conhecimento de conceitos financeiros
		Conhecimento em construção de estudos de viabilidade financeira, modelagem
		Habilidades em análise financeira e análises quantitativas
	Metodologias de Gestão	Conhecimentos em orçamento de pessoal
		Conhecimento em Gestão de Recursos Financeiros
		Noções de Matemática Financeira
		Conhecimento em metodologias ágeis
	Metodologias de Gestão	Conhecimentos em Gestão de Projetos
		Conhecimento em gestão de performance

	Conhecimento em metodologias de resolução de problemas
	Conhecimento em implantação de projetos de melhoria contínua
	Conhecimento em Indicadores de Gestão de Desempenho
	Capacidade analítica
	Resolução de Conflitos
Habilidades de Gestão	Habilidade de negociação
	Conhecimento em ferramentas de gestão
	Ter visão sistêmica estratégica
	Conhecimentos de ferramentas de gestão da qualidade
	Conhecimento em ISO 9001 e auditoria interna
Habilidades técnicas específicas	Conhecimento em desenvolvimento de Dashboards, indicadores e KPIs
	Habilidade na elaboração de apresentações
	Conhecimento em modelos de precificação
	Conhecimento em Estatística
	Conhecimento em ferramentas de edição de vídeo
	Conhecimento de Logística rodoviária e marítima
	Conhecimento em documentos de exportação
	Conhecimentos em ferramentas de tratamento, manipulação e análise de dados
	Conhecimentos em ferramentas de tratamento, manipulação e análise de dados
	Forte orientação para desenvolvimento de novos negócios

Fonte: Adaptado pela autora (2023).

A seguir, a Figura 6 ilustra as 8 unidades de contexto definidas, na sequência cada uma será abordada de maneira detalhada.

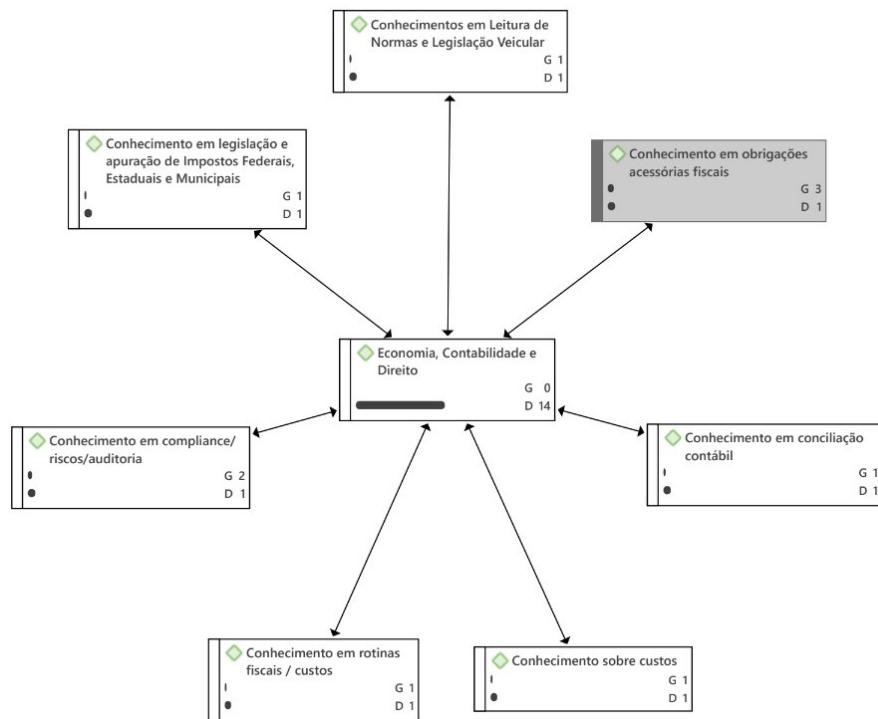
Figura 6 - Categoria de análise e unidade de contexto – Competência Funcional



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

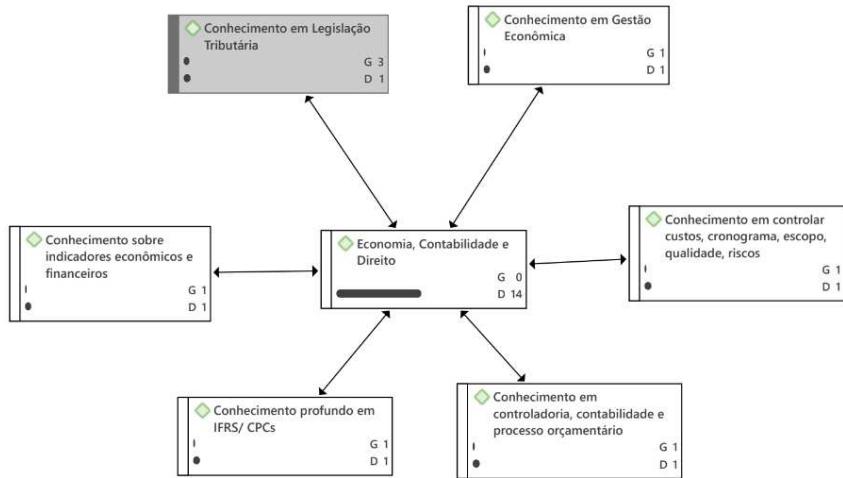
A unidade de contexto, que teve mais unidades de registro relacionadas foi a de Economia, Contabilidade e Direito. As Figuras 7 e 8 apresentam as unidades de registro mencionadas nos anúncios das vagas:

Figura 7 – Economia, Contabilidade e Direito I



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 8 – Economia, Contabilidade e Direito II



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

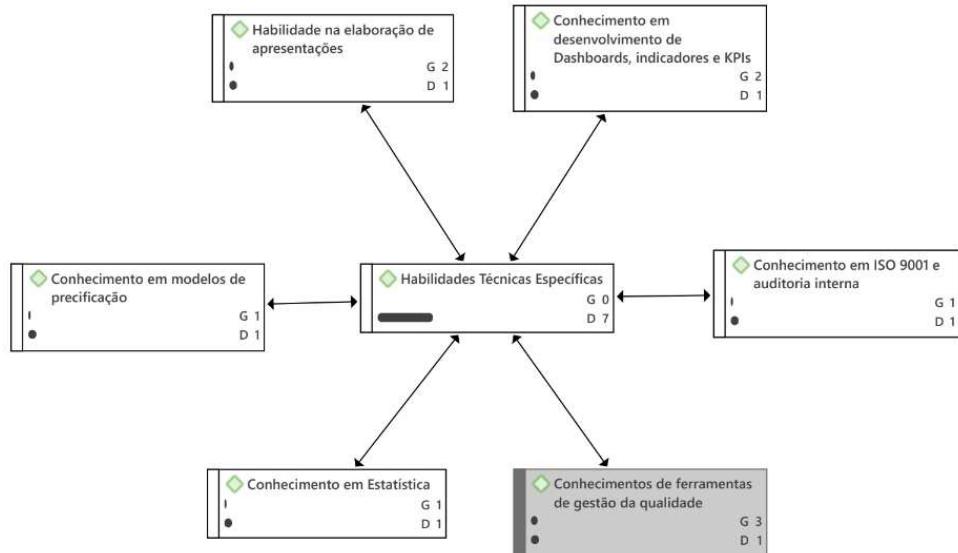
Duas unidades de registro tiveram destaque, pois foram mencionadas em 3 anúncios, são elas: “Conhecimento em obrigações acessórias fiscais” e “Conhecimento em legislação tributária”. Notou-se que todas as 3 aparições que requerem conhecimento em obrigações acessórias fiscais, são de anúncios nos quais o cargo é para a função de Analista Tributário, para desenvolver atividades relacionadas com liberação de notas fiscais de entradas e levantamento de possíveis riscos fiscais. Por outro lado, os anúncios com requisito conhecimento em legislação tributária são para cargos no departamento de suprimentos, administrativo e tributário, sendo que todos são no nível de analista e para atividades relacionadas à gestão comercial de contratos de insumos e conferência de documentos fiscais.

A segunda unidade de registro, com uma frequência de menções em 2 anúncios, foi a de “Conhecimento em *compliance/riscos*” e auditoria para a execução de atividades no que se refere a identificar oportunidade de melhorias organizacionais, cumprimento de práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança).

As demais unidades de registro mencionadas foram conhecimentos específicos relacionados com os seguintes assuntos: normas e legislação veicular, em legislação e apuração de impostos federais/estaduais/municipais, conciliação contábil, conhecimento sobre custos e rotinas fiscais, conhecimento em gestão econômica, conhecimento em controlar custos, cronograma, escopo, qualidade, riscos, conhecimento em controladoria, contabilidade e processo orçamentário, conhecimento profundo em IFRS/CPCs e em indicadores econômicos e financeiros.

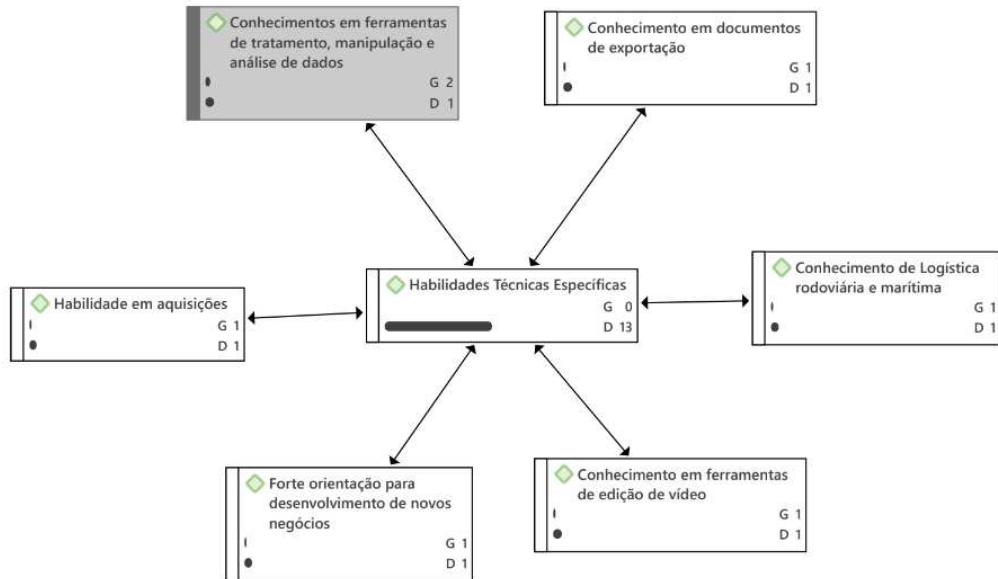
A segunda unidade de contexto a ser apresentada nas Figuras 9 e 10 é a de habilidades técnicas específicas, onde foram reunidas competências requeridas de áreas diversas e que possuem singularidades.

Figura 9 – Habilidades técnicas específicas I



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 10 – Habilidades técnicas específicas II



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

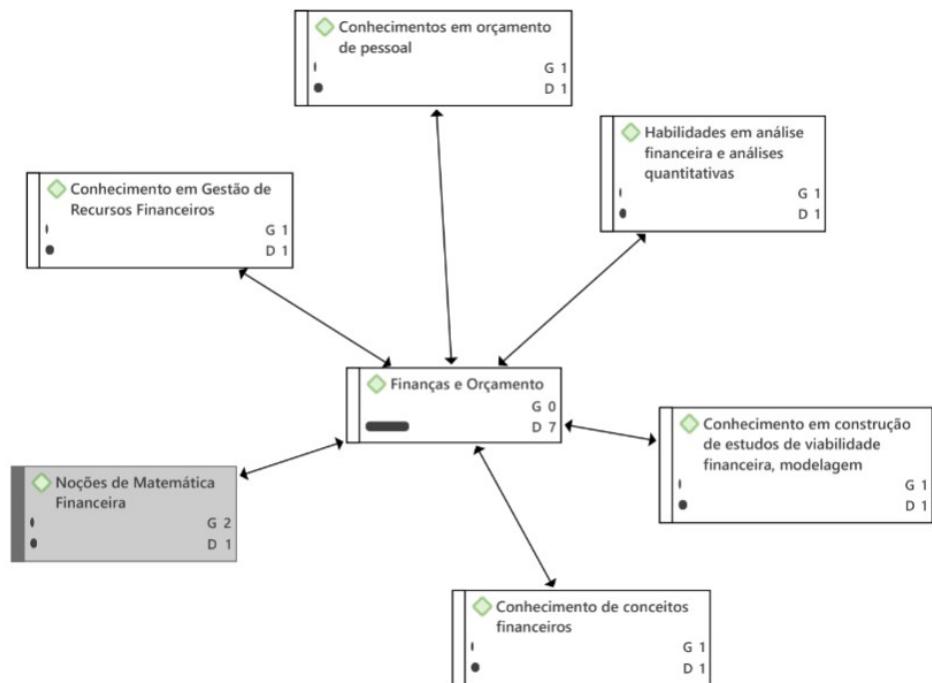
A frequência das unidades de registro vinculadas a habilidades técnicas específicas foi bem similar, no entanto, ser capaz de manusear ferramentas de gestão da qualidade obteve destaque, sendo citada em 3 anúncios. É importante ressaltar que os 3 anúncios se referem a cargos de diferentes departamentos, sendo eles: qualidade, operacional, gestão do

conhecimento, no entanto, todos objetivando o desenvolvimento de atividades relacionadas ao monitoramento e aprimoramento de procedimentos padrões técnicos.

As outras unidades de registro com destaque estão relacionadas com a capacidade de análise/tratamento de dados de modo geral, desenvolvimento de apresentação e elaboração de indicadores, sendo requisito para cargos de área comercial, bem como compras, sendo utilizado para o monitoramento de KPIs e gerenciamento de gestão de desempenho. Os outros requisitos identificados foram: conhecimento em modelos de especificação, em estatística e ISO 9001 e auditoria interna, conhecimento em documentos de exportação, em logística rodoviária e marítima, em ferramentas de edição de vídeo, ter habilidade em aquisições e em desenvolvimento de novos negócios.

A terceira unidade de contexto mapeada foi a de Finanças e Orçamento, a qual obteve como resultado unidades de registro que envolvem a administração dos recursos financeiros da organização, conforme a Figura 11 a seguir:

Figura 11 – Finanças e Orçamento



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

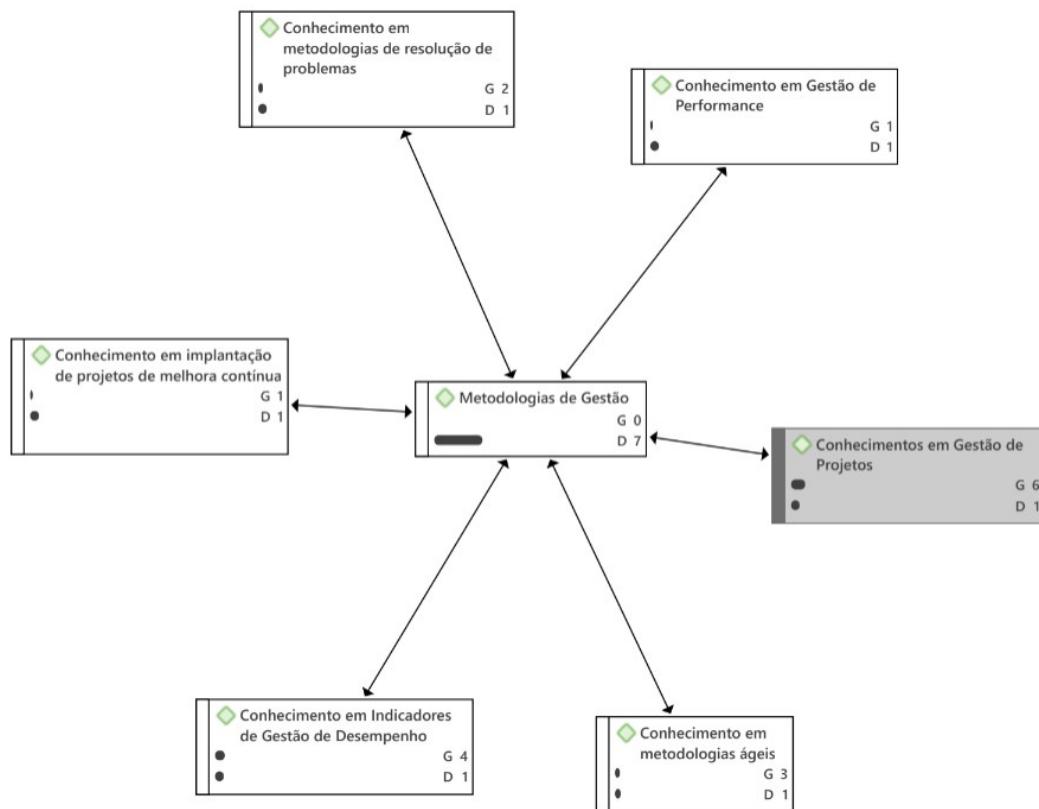
“Noções de Matemática Financeira” foi a unidade de registro mais citada nos anúncios analisados para essa unidade de contexto, com uma frequência de menção em 2 anúncios, sendo que apenas 1 foi para atuação direta no departamento financeiro da

organização, para aplicação em fluxo de caixa, monitorar o mercado financeiro, e o outro foi para a área operacional com atividades relacionadas ao processo de concessão de vendas.

As demais competências identificadas para execução das tarefas relacionadas a finanças e orçamento foram: conhecimento em gestão de recursos financeiros, em orçamento de pessoal, ter habilidades em análise financeiro e quantitativas, bem como ter conhecimento em construção da viabilidade financeira e em conceitos financeiros.

A próxima unidade de contexto é a de Metodologias de Gestão, que são técnicas utilizadas dentro das organizações para a otimização de processos e aumento da produtividade, apresentadas na Figura 12:

Figura 12 – Metodologias de Gestão



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A principal unidade de registro foi a de Conhecimentos em Gestão de Projetos, sendo uma competência requisitada em 6 vagas para diferentes departamentos da organização, e consequentemente diferentes cargos, porém com objetivos semelhantes, por exemplo: analista de controles internos júnior, para atuar identificando oportunidades de melhoria e fazendo sugestões de mudanças; especialista de remuneração, para atuar em processos de alta complexidade e sugerir à organização tendências e melhores práticas; analista administrativo

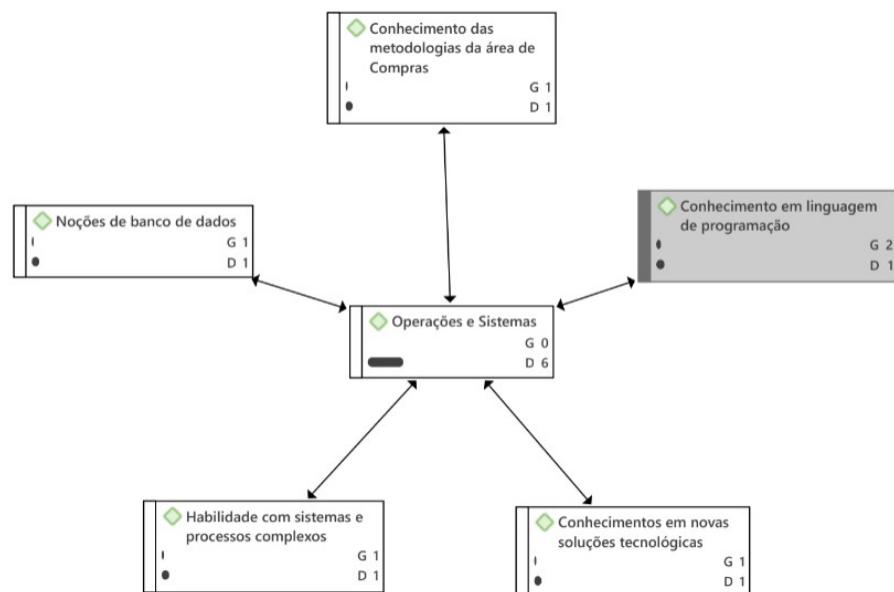
pleno, identificar e viabilizar oportunidades de melhorias. Vale ressaltar que essas competências foram requisitadas para cargos em diferentes níveis.

Na sequência, a unidade de registro de conhecimento em Indicadores de Gestão de Desempenho teve uma frequência de aparição em 4 anúncios, para atuação em gestão de performance de maneira que dê orientações as lideranças e colabore com a participação em projetos de novas soluções.

As demais unidades de registro identificadas possuem conhecimentos específicos em: metodologias de resolução de problemas, gestão de performance, implantação de projetos de melhoria contínua e metodologias ágeis.

A seguir será abordada a unidade de contexto Operações e Sistemas, que se refere a itens, no caso unidades de registro, que servem como auxílio para executar atividades operacionais de uma organização. A Figura 13 ilustra as unidades de registro identificadas.

Figura 13 – Operações e Sistemas



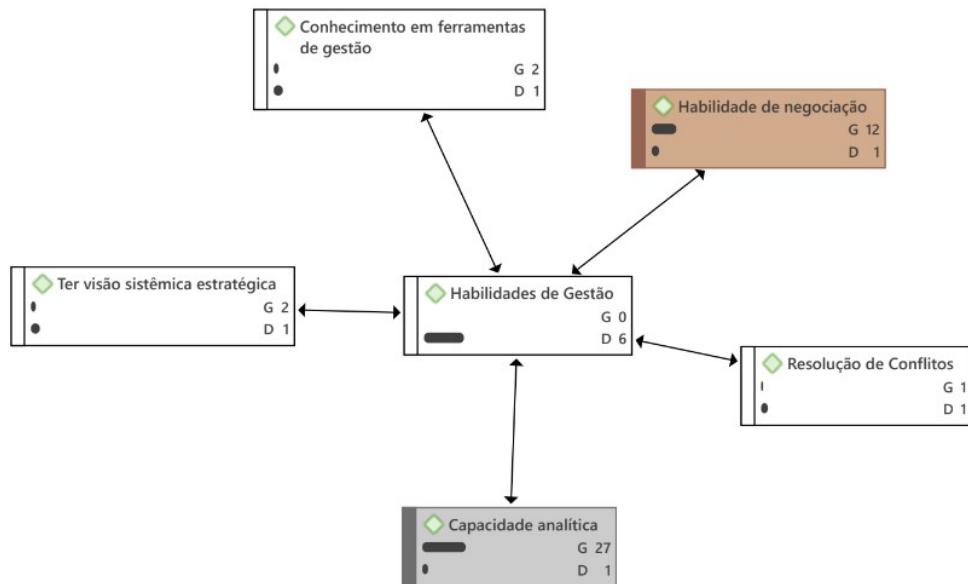
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nessa unidade de contexto, observa-se uma certa variedade de unidades de registro. Por outro lado, as frequências foram bem similares, tendo apenas a unidade de registro Conhecimento em linguagem de programação com 1 citação a mais do que as outras. Notou-se que a requisição dessa competência foi para desenvolvimento de atividades relacionadas com a construção e manutenção de bases de dados, bem como a realização de movimentações financeiras. As demais unidades de registro identificadas foram: noções de bancos de dados, habilidade com sistemas e processos complexos, ter conhecimento em novas soluções

tecnológicas e em metodologias da área de compras.

Dando sequência, a próxima unidade de contexto funcional é a ter Habilidades de Gestão, onde observou-se aspectos funcionais mais estratégicos e menos operacionais, e, portanto, foram considerados os itens essenciais para ocupar uma função de gestão, a Figura 14 a seguir apresenta detalhadamente as unidades de registro identificadas.

Figura 14 – Habilidades de Gestão



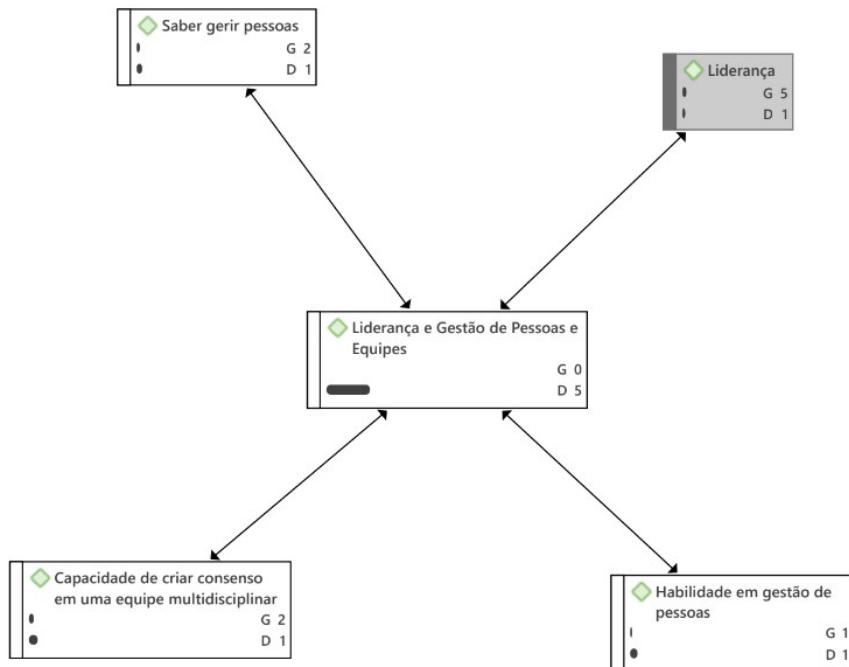
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De forma majoritária, ter capacidade analítica foi o requisito mais citado para essa unidade de contexto, sendo recorrente em 27 anúncios. Das 21 empresas analisadas, 13 consideraram essa competência em pelo menos 1 anúncio publicado, observou-se que foi considerada como requisito para a ocupação de cargos em diferentes áreas e níveis, por exemplo: analista, supervisor, especialista, consultor, sendo que a maior parte foi para vaga de analista. A outra unidade de registro que se destaca é a de habilidade de negociação, que está diretamente relacionada ao desenvolvimento de tarefas específicas, pois não são todas as funções que requerem essa habilidade. Seguindo esse viés, notou-se que dos 12 anúncios que tinham essa competência como requisito, 7 foram de cargos associadas com operações de suprimentos/compras, 2 com a área de projetos, 2 com a área de contábil e 1 relacionado ao desenvolvimento de atividades no marketing.

As demais unidades de registro identificadas foram: ter conhecimento em ferramentas de gestão, ter visão sistêmica estratégica e saber resolver conflitos. A Figura 15 demonstra a unidade de contexto Liderança e Gestão de Pessoas e Equipes, essencial para que

uma organização obtenha sucesso.

Figura 15 – Liderança e Gestão de Pessoas e Equipes



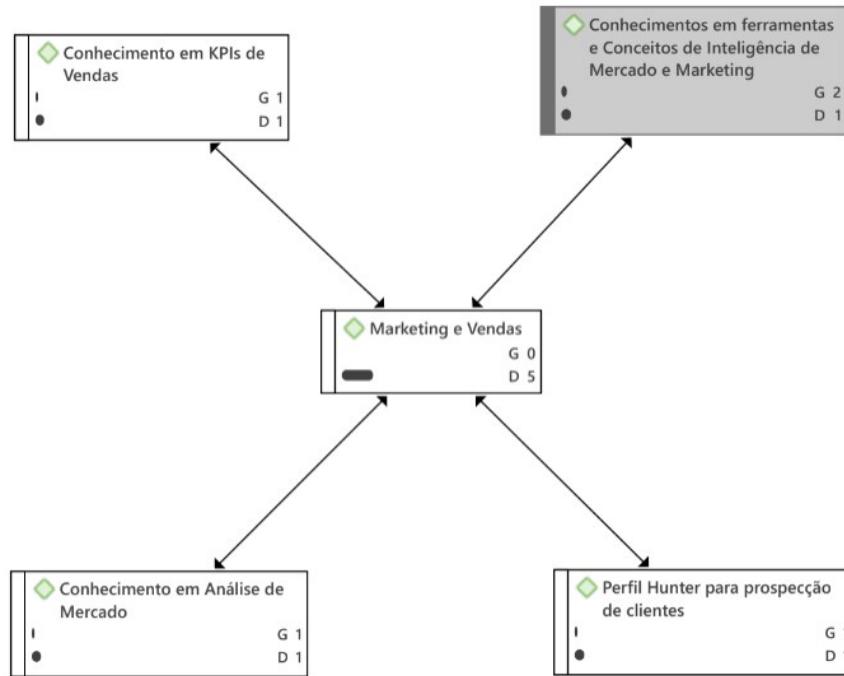
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A unidade de registro que se destacou foi a de ter capacidade de Liderança que apesar de estar relacionada com aspectos pessoais/comportamentais, está diretamente ligada ao desempenho de atividades específicas das funções administrativas, especialmente de gestão. A unidade de registro Liderança foi mencionada em 5 anúncios, sendo que 1 para cargo de gerente, 3 para cargo de coordenação e 1 para cargo de analista master. Para a gerência, notou-se especificidades de liderança em ambientes adversos e de forte pressão por resultado. Por outro lado, observou-se que para a coordenação a liderança está voltada para o acompanhamento de desenvolvimento de atividades, elaboração de projetos. Já para o analista, não foram identificadas especificidades.

Saber gerir pessoas e capacidade de criar consenso em uma equipe multidisciplinar foram as outras unidades de registro que mais obtiveram destaque, ambas sendo citadas em 2 anúncios, a primeira sendo para cargo de gerência e coordenação e a segunda para cargo de analista. A quarta unidade de registro identificada foi a de habilidade em gestão de pessoas.

E por fim, no que se refere a competências funcionais, a próxima unidade de contexto é a de Marketing e Vendas, a Figura 16 apresenta as unidades de registro identificadas.

Figura 16 – Marketing e Vendas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para Marketing e Vendas a frequência de unidades de registro identificadas foram similares, pois 3 foram mencionadas em apenas 1 anúncio e a que teve destaque foi a de deter conhecimento em ferramentas e conceitos de inteligência de mercado e marketing sendo mencionada em 2 anúncios. Notou-se que os 2 anúncios foram publicados pela mesma empresa, sendo para o setor de inteligência de mercado, sendo que 1 anúncio foi para cargo de analista e o outro para cargo de coordenação. As outras 3 unidades de registro identificadas, foram ter conhecimento em KPIs de Vendas e em análise de mercado para cargo de especialista e perfil Hunter para prospecção de clientes para cargo de gerência.

Os conhecimentos destacados nas unidades de registros observadas demonstram que, apesar de o profissional de Administração deva saber ler diferentes situações de forma eficaz e, também, estar preparado para lidar com contingências organizacionais em geral (COLELLA *et al.*, 2014; LIMA; SANTOS, 2018; SILVA; CASAGRANDE, 2015;). Em alguns casos é necessário destinar as habilidades e os conhecimentos a um único foco. Visto que as atribuições dos cargos em questão são direcionadas especificamente para um determinado âmbito e para a elaboração de estratégias que garantam os bons resultados da empresa nesta área, observa-se que a maior exigência do candidato às vagas é a competência funcional de

raciocinar analítica, lógica e criticamente, buscando priorizar o alcance dos objetivos e o cumprimento de metas estabelecidos pela empresa (AURICH, 2017; CHEETHAM; CHIVERS, 2005; COLELLA *et al.*, 2014; GODOY *et al.*, 2009; GUO; VOLZ, 2021; MADURO, 2013; LIMA; SANTOS, 2018; PEREIRA; SILVA, 2011; SILVA; CASAGRANDE, 2015; SCHÖN, 1983, 1987;).

Na figura 17 é possível visualizar fragmentos de dois anúncios, que tiveram como requisitos as competências que mais se destacaram nessa unidade de contexto, a capacidade analítica e a habilidade de negociação:

Figura 17 – Anúncios de vagas com requisitos funcionais

## ANALISTA SR GESTAO DE ATIVOS IMOBILIARIOS

São Paulo e Região (Presencial) há 1 dia 39 candidaturas

- Formação Completa: Engenharia Civil, Engenharia Ambiental, Direito ou Administração de Empresas;
- Ferramentas: Pacote Office avançado, SAP, Desejável Power BI, conhecimento em VBA;
- Inglês: Intermediário;
- Espanhol: será um diferencial;
- Foco/Proatividade;
- Visão sistêmica;
- Boa comunicação;
- Capacidade Analítica;

### Analista Marketplace

Franca, São Paulo, Brasil (Presencial) há 1 semana Mais de 200 candidaturas

#### Requisitos

##### COMPETENCIAS TÉCNICAS

Excel intermediário

Graduação superior completo ou cursando Administração ou área de negócios

Diferencial conhecimentos nas plataformas de marketplace

Conhecimento em Power Point

##### COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS

Boa comunicação

Pró ativo

Analítico

Negociação

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A seguir serão apresentados os resultados da competência pessoal/comportamental.

### 6.1.3 Competência Pessoal/Comportamental

A fim de atender ao terceiro objetivo específico, o presente estudo analisou as competências pessoais/comportamentais, que corresponde à capacidade de adotar comportamentos apropriados e que é observável em situações relacionadas ao trabalho, conforme o modelo de competências de Cheetham e Chivers (2005). Objetivando, portanto, caracterizar as competências pessoais/comportamentais requeridas ao administrador, foram

definidas 4 unidades de contexto e identificar 36 unidades de registro, que são apresentadas no Quadro 11, a seguir:

Quadro 11 - Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro –  
pessoal/comportamental

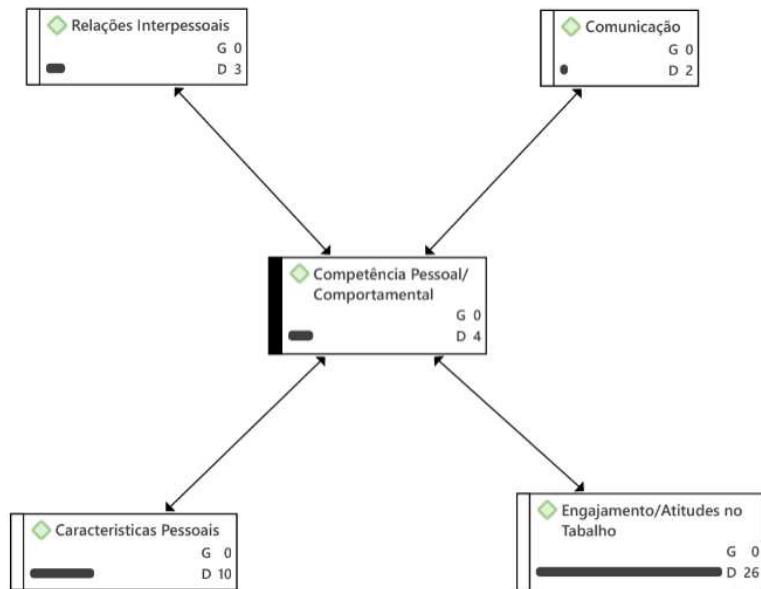
<b>Competência pessoal/ Comportamental</b>	Engajamento /Atitudes no Trabalho	Boa tomada de decisão	
		Agilidade	
		Criatividade	
		Planejamento	
		Forte capacidade de resolução de problemas	
		Foco em resultado	
		Interesse no aprendizado	
		Visão de inovação	
		Raciocínio Logico	
		Senso de resolução de problemas	
		Agilidade de aprendizagem	
		Bom gerenciamento do tempo	
		Saber trabalhar sob pressão	
		Escuta ativa	
		Habilidade para trabalhar de forma independente	
		Disciplina	
		Iniciativa	
		Atenção aos detalhes	
Comunicaçã o	Relações Interpessoais	Capacidade de adaptação	
		Organização	
		Proatividade	
		Senso de urgência	
Característic as Pessoais		Senso de dono	
		Boa comunicação	
		Bom relacionamento interpessoal	
		Trabalho em equipe	
		Determinação	
		Resiliência	
		Comprometimento	
		Equilíbrio emocional	
		Mentalidade de crescimento	
		Espírito empreendedor	
		Versatilidade	
		Responsabilidade	

Fonte: Adaptado pela autora (2023).

Na figura 18 é apresentada de forma ilustrativa, uma visão geral da quantidade de unidades de registro para cada unidade de contexto.

Figura 18 – Categoria de análise e unidade de contexto - Competência

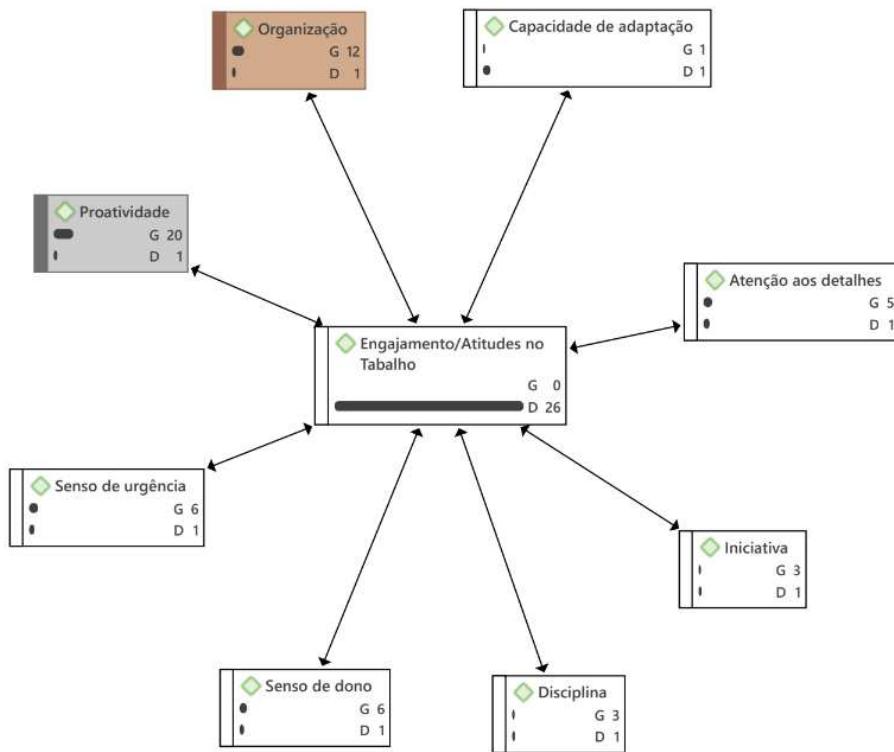
Pessoal/Comportamental



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A unidade de contexto que foi majoritária para essa categoria de análise foi a de Engajamento/Atitudes no trabalho, com 26 unidades de registros, que serão demonstradas e detalhadas na Figura 19:

Figura 19 – Engajamento/Atitudes no Trabalho I



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A unidade de registro mais indicada como requisito nos anúncios foi a de proatividade, sendo mencionada em 20 anúncios. Pode-se dizer que deter dessa competência está diretamente relacionado com ter uma visão futura pelo fato de anteceder ações, além disso transparece conhecimento organizacional. Notou-se que ser proativo (a) é importante para ocupar cargos em diferentes níveis, por exemplo, em 9 anúncios analisada em uma empresa, 3 anúncios citaram a “proatividade”, sendo 1 anúncio para cargo de analista, 1 para supervisão e o outro para coordenação. Ademais, observou-se que, desses 20 anúncios, poucos se referiam à mesma área, portanto entende-se que essa competência é interessante para o desenvolvimento de atividades em diversos setores no contexto organizacional.

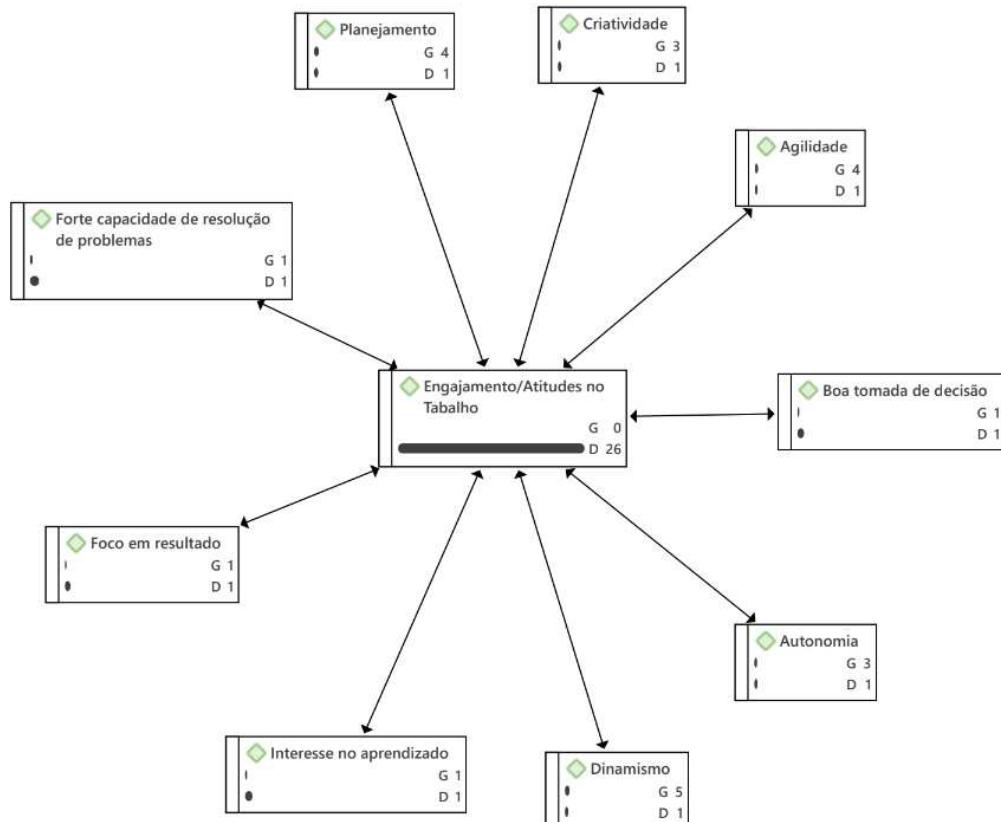
Na sequência, destacou-se a unidade de registro de organização, sendo uma atitude no trabalho para obter um melhor aproveitamento do tempo. Notou-se que ter a competência pessoal de organização é necessário para o desenvolvimento de atividades relacionadas a cargos de diferentes níveis, sendo eles para coordenação, supervisão e para analista. No entanto, a grande maioria dos anúncios que fez a inclusão desse requisito foi para os cargos de Analista e em diferentes áreas, a exemplo da logística, desenvolvimento de sistemas, financeiro e marketing.

Seguindo nas unidades de registros apresentadas na Figura 19, demonstrar senso de dono e senso de urgência no ambiente de trabalho foram considerados como requisitos em 6

anúncios, cada um, sendo que a maioria das unidades de registro de ambos era para ocupação de cargo de supervisão. As demais unidades de registros identificadas que constam na figura 19 foram: ter atenção aos detalhes, iniciativa, disciplina e capacidade de adaptação.

Ainda sob o viés de engajamento/attitudes no trabalho, a Figura 20 apresenta mais 9 unidades de registros identificadas.

Figura 20 – Engajamento/Atitudes no Trabalho II



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

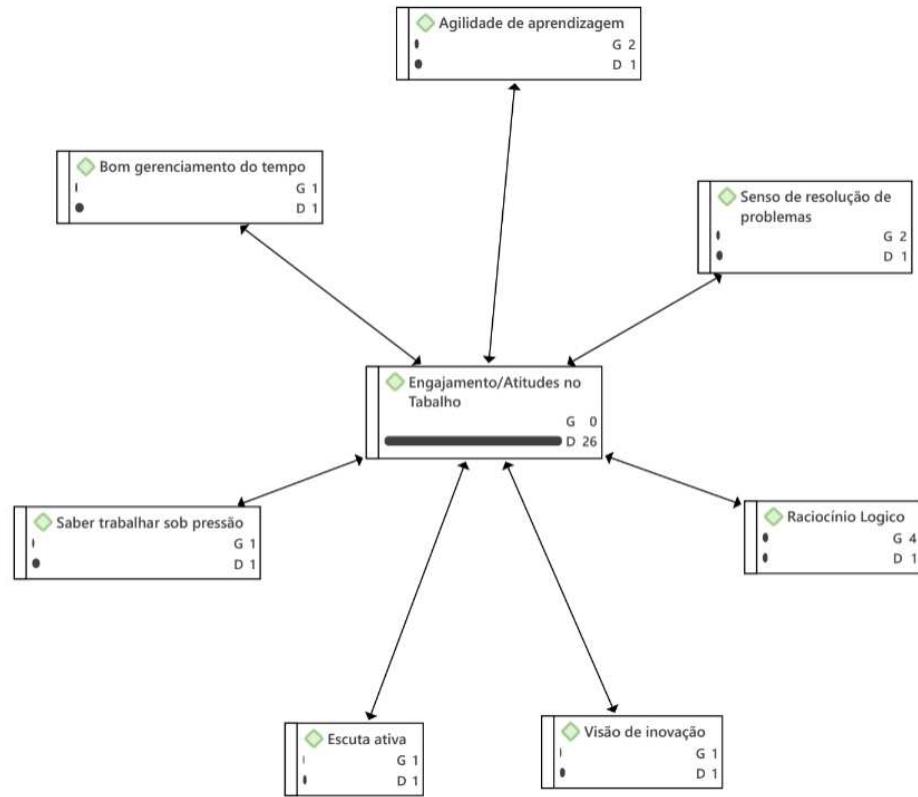
Maior parte das unidades de registro apresentada na Figura 20 possuem um número de frequência semelhante, porém ter dinamismo se sobressaiu pois foi citado em 5 anúncios, tanto para cargos de gestão quanto para cargos de analista. Enquanto planejamento e agilidade foram citados em 4 anúncios e criatividade e autonomia sendo citadas em 3 anúncios, assim como dinamismo, essas quatro competências foram consideradas requisitos para cargo de gestão, bem como de analista.

As demais unidades de registro com uma frequência de apenas em 1 anúncio foram: interesse no aprendizado, foco em resultado, boa tomada de decisão e forte capacidade de resolução de problemas.

Finalizando, a unidade de contexto engajamento/atitudes no trabalho a figura 21 irá

apresentar as últimas 7 unidades de registro identificadas.

Figura 21 – Engajamento/Atitudes no Trabalho III

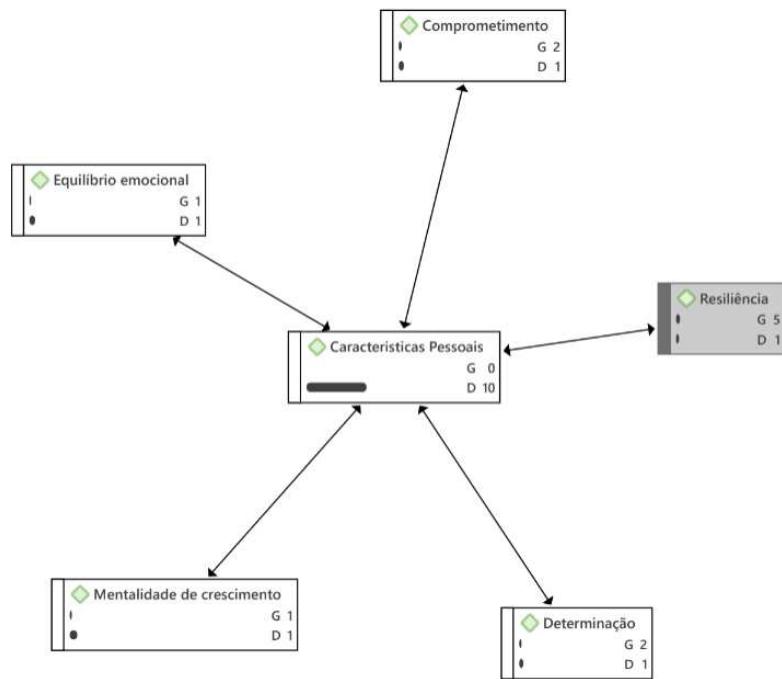


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Das 7 unidades de registro, 4 foram citadas apenas em 1 anúncio, foram elas: ter bom gerenciamento do tempo, escuta ativa, visão de inovação e saber trabalhar sob pressão. A competência com destaque na Figura 21 foi a de raciocínio logico, sendo indicada como requisito em 4 anúncios e, na sequência, as competências agilidade de aprendizagem e senso de resolução de problemas, sendo requisitos em 2 anúncios.

A próxima unidade de contexto a ser apresentada é de Características Pessoais, com 10 unidades de registro vinculadas, que serão apresentadas nas Figuras 22 e 23, conforme a seguir:

Figura 22 – Características Pessoais I

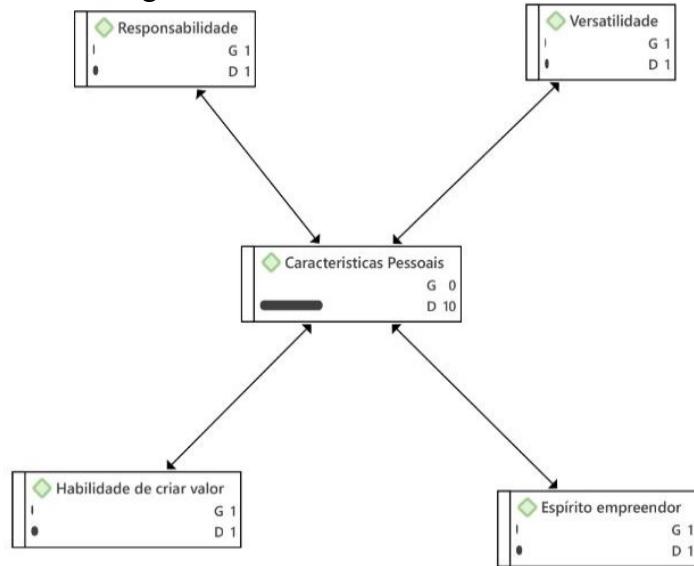


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A característica pessoal mais requisitada foi a de ser resiliente, sendo citada em 5 anúncios. Desses 5 anúncios, 4 são para vagas de analista e apenas 1 para vaga de gerência; e, para analista, 2 anúncios são para a área de finanças da organização. De maneira geral, ter resiliência no ambiente organizacional é fundamental pois ajuda no relacionamento com a equipe, bem como a lidar com as adversidades do cotidiano. Na sequência encontra-se comprometimento e determinação, cada um com uma frequência de 2 anúncios, sendo pontuados como requisitos para cargos de analista e supervisão, principalmente na área de projetos. As demais unidades de registro identificadas foi a de equilíbrio emocional e mentalidade de crescimento ambas com frequência de apenas 1 anúncio.

Foram identificadas mais 4 unidades de registro, conforme a Figura 23:

Figura 23 – Características Pessoais II

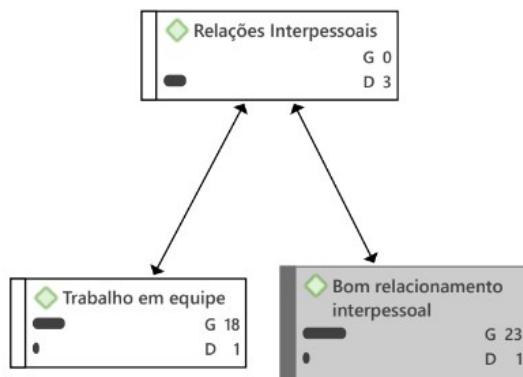


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As demais características pessoais identificadas foram responsabilidade, habilidade de criar valor, versatilidade e espírito empreendedor, todas essas unidades foram indicadas como requisitos em apenas 1 anúncio, sendo que as duas últimas foram no mesmo anúncio e as outras duas, responsabilidade foi para cargo de gerência e habilidade de criar valor para analista e ambas sendo para a área de negócios.

As próximas unidades de contexto apresentadas, tiveram um número de unidades de registro mais reduzido, porém com unidades de registro que foram destaque nos anúncios analisados. A Figura 24 apresenta a unidade de contexto Relações Interpessoais com apenas duas unidades de registro.

Figura 24 – Relações Interpessoais



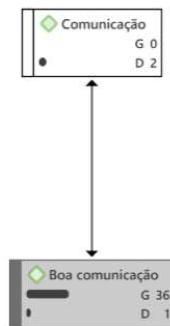
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ambas as unidades de registro foram indicadas como requisitos para a ocupação das vagas, com uma frequência significativa, porém, ter bom relacionamento interpessoal foi majoritária sendo citada em 23 anúncios. Observou-se que esse foi um requisito para a ocupação

de cargos em diferentes níveis, desde analista até coordenação e em diferentes áreas, por exemplo, comercial e logística. Portanto, pode-se concluir que essa competência pessoal é um aspecto essencial no contexto organizacional de modo geral. A outra unidade de registro, é saber trabalhar em equipe, sendo requisitada em 18 anúncios. Observou-se, também, que esse foi um requisito para ocupação de cargo em diferentes níveis e em diferentes áreas. Além disso, notou-se que dos 23 anúncios analisados nessa unidade de contexto, 60% destes indicavam ambas as unidades de registro como requisito para o administrador.

Finalizando, conforme a Figura 25, na unidade de contexto de comunicação foi classificada apenas uma unidade de registro:

Figura 25 – Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A unidade de registro identificada foi de boa comunicação, essa competência foi indicada como requisito em 36 anúncios. Logo, percebe-se que ter capacidade de comunicar-se de forma bem-sucedida é essencial para o administrador. Observou-se que a competência foi requerida para cargos de todos os níveis e em diversos departamentos, além disso, observou-se que algumas empresas consideram essa competência indispensável, visto que, foi indicada na grande maioria dos anúncios publicados por estas, por exemplo, em uma das empresas, de 13 anúncios analisados, ter uma boa comunicação foi requisito em 10. Ademais, é importante ressaltar que essa competência é essencial para o convívio organizacional, bem como alinhamento e execução de processos.

A partir dos resultados analisados nesta subseção, é possível notar que – apesar de essenciais a qualquer cenário, organização e campo de atuação – as competências pessoais e comportamentais são inerentes ao profissional de administração. O administrador possui relações com todas as áreas funcionais dentro de uma empresa e seu papel é comandar, dirigir e delegar funções às pessoas, além de envolvê-las através da liderança. Dessa forma, atributos e habilidades – sejam elas vocacionais ou adquiridas ao longo da trajetória profissional – que evidenciem uma comunicação confiante, clara e influente tornam-se uma exigência ao recrutar

novos profissionais (CHEETHAM; CHIVERS, 2005; FAYOL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2008; GUO; VOLZ, 2021; OLIVEIRA; SOUZA, 2018; PEREIRA; SILVA, 2011; SILVA; CASAGRANDE, 2015).

A figura 26 apresenta exemplos de anúncios que 2 empresas pontuaram os aspectos pessoas/comportamentais exigidos para ocupação da vaga:

Figura 26 – Anúncios de vagas com requisitos pessoais/comportamentais

### **Analista de RH BP Júnior - Embu das Artes SP**

#### **Formação Acadêmica**

Ensino Superior em Administração de Empresas, Gestão de RH, Psicologia ou áreas afins.

#### **Competências Comportamentais**

Comunica de modo eficiente

Engaja

### **Coordenador(a) Regional Produtos e Serviços Júnior**

#### **Requisitos e qualificações**

- Formação Acadêmica: ensino superior completo em Administração de Empresas ou correlacionados;
- Conhecimentos: conhecimento no pacote Office (Excel nível intermediário);
- Experiência: em Produtos e Serviços Financeiros;
- Disponibilidade para viagens dentro de SP;
- Habilidade categoria B.

**Perfil Comportamental:** dinâmico, motivado, responsável, analítico, proativo e relacionamento Interpessoal.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Abaixo, no Quadro 12, estão acopladas todas as categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro que foram discutidas nesta seção.

Quadro 12 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro.

CATEGORIA DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO
Competência Cognitiva/Conhecimento	Conhecimento em idiomas	Conhecimento em língua estrangeira - inglês
		Conhecimento em língua estrangeira - Espanhol
	Conhecimento em sistemas de informação	Conhecimento no sistema SAP
		Conhecimento em pacote office
Competências Funcionais	Marketing e Vendas	Conhecimentos em ferramentas e Conceitos de Inteligência de Mercado e Marketing

	Conhecimento em KPIs de Vendas
	Conhecimento em Análise de Mercado
	Perfil Hunter para prospecção de clientes
Liderança e Gestão de Pessoas e equipes	Habilidade em gestão de pessoas
	Liderança
	Saber gerir pessoas
	Capacidade de criar consenso em uma equipe multidisciplinar
Operações e Sistemas	Conhecimentos em novas soluções tecnológicas
	Conhecimento em linguagem de programação
	Conhecimento das metodologias da área de Compras
	Noções de banco de dados
	Habilidade com sistemas e processos complexos
Economia, Contabilidade e Direito	Conhecimento em controladoria, contabilidade e processo orçamentário
	Conhecimento em controlar custos, cronograma, escopo, qualidade, riscos
	Conhecimento em gestão econômica
	Conhecimento em Legislação Tributária
	Conhecimento sobre indicadores econômicos e financeiros
	Conhecimento profundo em IFRS/ CPCs
	Conhecimento sobre custos
	Conhecimento em conciliação contábil
	Conhecimento em obrigações acessórias fiscais
	Conhecimentos em Leitura de Normas e Legislação Veicular
	Conhecimento em legislação e apuração de Impostos Federais, Estaduais e Municipais
	Conhecimento em compliance/riscos/auditoria
	Conhecimento em rotinas fiscais / custos
	Conhecimento de conceitos financeiros
Finanças e Orçamento	Conhecimento em construção de estudos de viabilidade financeira, modelagem
	Habilidades em análise financeira e análises quantitativas
	Conhecimentos em orçamento de pessoal
	Conhecimento em Gestão de Recursos Financeiros
	Noções de Matemática Financeira
	Conhecimento em metodologias ágeis
Metodologias de Gestão	Conhecimentos em Gestão de Projetos
	Conhecimento em gestão de performance
	Conhecimento em metodologias de resolução de problemas
	Conhecimento em implantação de projetos de melhoria contínua
	Conhecimento em Indicadores de Gestão de Desempenho
Habilidades de Gestão	Capacidade analítica
	Resolução de Conflitos
	Habilidade de negociação
	Conhecimento em ferramentas de gestão
	Ter visão sistêmica estratégica

<b>Competência pessoal/ Comportamental</b>	<b>Habilidades técnicas específicas</b>	Conhecimentos de ferramentas de gestão da qualidade
		Conhecimento em ISO 9001 e auditoria interna
		Conhecimento em desenvolvimento de Dashboards, <b>indicadores e KPIs</b>
		Habilidade na elaboração de apresentações
		Conhecimento em modelos de precificação
		Conhecimento em <b>Estatística</b>
		Conhecimento em ferramentas de edição de vídeo
		Conhecimento de Logística rodoviária e marítima
		Conhecimento em documentos de exportação
		Conhecimentos em ferramentas de tratamento, manipulação e <b>análise de dados</b>
		Conhecimentos em ferramentas de tratamento, manipulação e <b>análise de dados</b>
		Forte orientação para desenvolvimento de novos negócios
	<b>Engajamento/Atitudes no Trabalho</b>	Dinamismo
		Autonomia
		Boa tomada de decisão
		Agilidade
		Criatividade
		Planejamento
		Forte capacidade de resolução de problemas
		Foco em resultado
		Interesse no aprendizado
		Visão de inovação
	<b>Características Pessoais</b>	Raciocínio Logico
		Senso de resolução de problemas
		Agilidade de aprendizagem
		Bom gerenciamento do tempo
		Saber trabalhar sob pressão
		Escuta ativa
		Habilidade para trabalhar de forma independente
		Disciplina
		Iniciativa
		Atenção aos detalhes
	<b>Comunicação</b>	Capacidade de adaptação
		Organização
	<b>Relações Interpessoais</b>	Proatividade
		Senso de urgência
	<b>Características Pessoais</b>	Senso de dono
		Boa comunicação
	<b>Relações Interpessoais</b>	Bom relacionamento interpessoal
		Trabalho em equipe
	<b>Características Pessoais</b>	Obstinado
		Resiliência

	Comprometimento
	Equilíbrio emocional
	Mentalidade de crescimento
	Espírito empreendedor
	Versatilidade
	Responsabilidade
	Determinação

Fonte: Adaptado pela autora (2023).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi apresentado na fundamentação teórica, observou-se que o tema competências profissionais é estudado há bastante tempo e tem tido constante renovações de interpretações e pareceres, além disso, é considerado um aspecto importante dentro do âmbito organizacional. Identificou-se que existem alguns modelos de competências profissionais, mas que, de maneira geral, o modelo de Cheetham e Chivers (2005) é o mais explanado, categorizando as competências em conhecimento/cognitiva, funcional, pessoal/comportamental e ética/valores. Notou-se, ainda, que hoje o administrador possui mecanismos bem estruturados para uma formação qualificada e que incentivam a capacitação para uma performance adequada.

Sob esse viés, observa-se que atualmente o administrador é um profissional que tem uma procura considerável no mercado de trabalho brasileiro, bem como tem uma demanda significativa, tendo em vista que é um dos cursos que as universidades e faculdades mais possuem concluintes. Por outro lado, sabe-se que, durante a formação acadêmica do administrador, é abordado de diferentes maneiras o desenvolvimento de competências para esse profissional; porém, em alguns casos, ou na maioria deles, existe a possibilidade desse concluinte não estar totalmente preparado para o mercado de trabalho, pois as competências profissionais deste não são compatíveis com as exigências das organizações.

Nesse contexto, o presente trabalho levantou tal problemática para as competências profissionais do administrador: como se caracterizam as competências profissionais do administrador requeridas pelas grandes empresas em uma rede social voltada para o Mercado de Trabalho?

Buscando alcançar a resposta para esse questionamento, foram estipulados três objetivos específicos, dos quais o primeiro consistiu em identificar as competências conhecimento/cognitiva do administrador requeridas pelas maiores e melhores empresas brasileiras na Plataforma LinkedIn. Como resultados, obteve-se que a competência cognitiva/conhecimento, mais requerida é possuir conhecimento em Pacote Office, cujo está diretamente ligado com conhecimento em sistemas de informação, notou-se que a ferramenta do office mais requisitada foi o Excel, para o desenvolvimento de atividades de análise de dados. Vale ressaltar, que essa competência foi a mais requisitada ao administrador no período de análise da presente pesquisa, gerando um alerta pois dentre os resultados obtidos por Souza *et al* 2016, a competência de gerir sistemas de informações estava dentre as menos desenvolvidas na opinião de alunos de administração. No entanto, outras competências tiveram

frequência significativa nos anúncios publicados, a exemplo de ter conhecimento em línguas estrangeiras. De forma majoritária, o idioma inglês foi o mais requerido, e esse requisito foi aplicado para a ocupação de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes áreas da organização, mas vale ressaltar que esta competência foi requisitada predominantemente por empresas multinacionais.

No segundo objetivo específico desse trabalho foi questionado como se caracterizam as competências funcionais requeridas ao administrador pelas maiores e melhores empresas na plataforma LinkedIn. Para tanto, em busca de um melhor resultado, as competências foram categorizadas e agrupadas com embasamento nas áreas de conhecimento da administração, totalizando 8 áreas analisadas, denominadas como unidade de contexto.

A unidade de contexto que mais se destacou foi a de Economia, Contabilidade e Direito, no conteúdo analisado ter conhecimento em obrigações acessórias fiscais e em legislação tributária, foram os requisitos mais apontados nos anúncios. Observou-se que esses requisitos foram direcionados para ocupação de cargos de analista e para desenvolver atividades relacionadas com conferência de notas fiscais e análise de riscos fiscais. Na sequência, foram agrupadas habilidade técnicas específicas identificadas nos anúncios, que formaram mais uma unidade de contexto. Para essa unidade, ter conhecimento em ferramentas de gestão da qualidade foi a habilidade técnica mais requisitada pelas empresas, e para a ocupação de cargos em diferentes áreas da organização, com atividades direcionadas ao monitoramento e aprimoramento de procedimentos padrões técnicos.

A terceira área analisada foi Finanças e Orçamento, obtendo-se como resultado que deter conhecimentos específicos de matemática financeira é uma competência essencial para o profissional de administração. Notou-se que esse conhecimento foi aplicado para desenvolvimento de atividades relacionadas com aplicação de fluxo de caixa e monitoramento do mercado financeiro. A quarta categoria foi a de Metodologias de Gestão e ter conhecimento em gestão de projetos foi a competência mais citada nos anúncios. Observou-se que, apesar de os anúncios serem para cargos em diferentes áreas da organização, existe similaridade nas atividades a serem executadas, pois de modo geral, são voltadas para a melhoria contínua dos processos.

Para a caracterização das competências funcionais, foi analisada, também, a área de Operações e Sistemas. O resultado obtido foi que é essencial o conhecimento em linguagem de programação para a manutenção e construção de base de dados. Além disso, também foram analisadas a requisição que diz respeito a habilidade de gestão e que ter capacidade analítica é de suma importância para o administrador, observando-se que, em sua maioria, foi um requisito

para os cargos de analista. A penúltima área analisada foi a de Liderança e Gestão de Pessoas e Equipes, a competência que se destacou foi a de Liderança, para a execução de atividades específicas e efetivas de gestão. Notou-se que para o cargo de gerência, ter essa competência está associado a lidar com ambientes adversos e de forte pressão por resultado.

A oitava e última competência funcional analisada foi a de Marketing e Vendas, e deter de conhecimento em ferramentas e conceitos de inteligência de mercado e marketing foi o requisito que se destacou nessa área da administração. Nos anúncios analisados, a necessidade dessa competência foi direcionada para a área de inteligência de mercado. Para a categoria de análise competência funcional o estudo de Oliveira (2014) demonstra uma informação importante, pois dentre os resultados obteve-se que os alunos de administração tendem a ter menos interesse em se aprofundarem nas áreas de finanças e marketing, duas unidades de contexto que estão dentre as que tiveram menos menções de unidades de registro nos anúncios analisados.

Por fim, o último objetivo específico buscava mapear as competências comportamentais/pessoais do administrador requeridas pelas maiores e melhores empresas na Plataforma LinkedIn, que conforme o estudo de Ferreira (2020), são as competências mais importantes para atuação em cargos de gestão. Seguindo a mesma estrutura dos objetivos anteriores, dessa vez foram analisadas 4 unidades de contexto relacionadas com o viés comportamental/pessoal dos indivíduos, onde foram identificadas competências relacionadas com Engajamento/Atitudes no Trabalho e a mais requisitada com a produtividade. Nos anúncios analisados, notou-se que ser produtivo é essencial para o ambiente organizacional, pois foi um requisito para ocupar cargos em diferentes áreas. Na sequência, foram analisados os requisitos no que se refere às características pessoais. Como resultado, observou-se que resiliência é uma característica pessoal fundamental principalmente para a ocupação de cargo de analista.

O mapeamento abrangeu aspectos ligados às relações interpessoais e a competência que se destacou foi ter bom relacionamento interpessoal, um aspecto voltado totalmente para interações entre indivíduos dentro na organização. Por fim, também foi mapeado aspectos de comunicação, observando-se que ter uma boa comunicação foi um requisito para a ocupação de cargos em diferentes níveis e áreas, visto que contribui para o alinhamento bem-sucedido dos processos.

O presente estudo demonstrou, portanto, que a qualificação do administrador tem sido desenvolvida ao longo do tempo e que atualmente as competências profissionais requeridas para esse profissional são diversas, em distintos seguimentos e áreas de conhecimento da administração, bem como educação formal no geral e aspectos comportamentais/pessoais.

É válido evidenciar que a presente pesquisa lidou com algumas limitações, como a escassez de modelos bem estruturados de competências mais atuais, além disso, não foi possível estruturar todo o modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers (2005), pois não foram identificados aspectos ética/valores nos anúncios. A partir deste trabalho, podem ser realizadas novas pesquisas sobre, por exemplo, a preparação adequada do administrador para o mercado de trabalho, inspirar estudos que abordem o desenvolvimento das competências do administrador, a partir dos resultados obtidos no presente trabalho. E, até mesmo, contribuir para estudos que tenham como objetivo caracterizar as competências profissionais de uma outra formação/profissão, bem como servir de ferramenta para educadores de como fomentar nos alunos as competências necessárias ao administrador.

## REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. **Indústria 4.0: Competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial.** CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 7. Foz do Iguaçu, 2017. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314/153>. Acesso: 8 set 2022.
- ALMEIDA, W. A. G.; BORINI, F. M.; SOUZA, E. C. P. Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. **Revista Gestão e Secretariado, GESEC**, São Paulo, v.9, n.1, p 1-17, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/632/pdf>. Acesso: 01 out 2022.
- AMORIM, F. K. S.; MOREIRA, C. S.; SOUZA, J. M. Análise das competências desenvolvidas e dificuldades encontradas por discentes de ciências contábeis através do problem-based learning. **Revista Sinergia**, Rio Grande, v. 25, n. 1, p. 103- 112, jan/jun. 2021. Disponível: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/11647/8338>. Acesso: 18 set. 2022.
- ARAÚJO, S. P. S. **Recrutamento e seleção via Linkedin no contexto de uma empresa de consultoria de recursos humanos.** Dissertação (Mestrado Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia - Universidade do Porto, 2018. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/116480/2/296384.pdf>. Acesso: 20 ago. 2022.
- AURICH, K. R. **Mapeamento de competências necessárias aos chefes de parque nacionais: uma proposta a partir do modelo de Cheetham e Chivers.** Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. Disponível em: [http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/11105/1/tese\\_10971\\_Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Katia\\_Regina\\_Aurich.pdf](http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/11105/1/tese_10971_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Katia_Regina_Aurich.pdf). Acesso: 17 set. 2022.
- AZEVEDO, M. S. P. **As competências do Administrador no contexto da Indústria 4.0.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65300/1/2022\\_tcc\\_mspazevedo.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65300/1/2022_tcc_mspazevedo.pdf). Acesso: 17 set. 2022.
- Bardin L. **Análise de conteúdo. Edição revista e ampliada.** 1<sup>a</sup> ed., São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso: 25 jan. 2023.
- BARROS, Y. C. **Competências dos profissionais de secretariado executivo no mercado globalizado: uma análise a partir do Linkedin.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021. Disponível em: <https://repositoriodev.ufba.br/bitstream/ri/35450/1/COMPET%c3%8aNCIAS%20DOS%20PROFISSIONAIS%20DE%20SECRETARIADO%20EXECUTIVO%20NO%20MERCADO%20GLOBALIZADO%20-%20UMA%20AN%c3%81LISE%20A%20PARTIR%20DO%20LINKEDIN.pdf>. Acesso: 1 out. 2022.
- BASTOS, F. C. C. B.; BORGES, F.; NETO, A. W. M.; SAINZ, A. B.; MELLO, L. H. W. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.9 – n.1. p. 75-86 – jan/mar. 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6815303>. Acesso: 2

out. 2022.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em Administração**. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13411/Ensino%20e%20Pesquisa%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 20 out. 2022.

BLUMEN, D. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: um estudo com recrutadores de empresas do setor farmacêutico do estado de São Paulo**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31681/Daniel%20Blumen%20Tecnologia%20em%20processos%20de%20recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 12 jan. 2022.

BOAVENTURA, P. S. M.; SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. **Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 19, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5335/533556821009/533556821009.pdf>. Acesso: 20 out. 2022.

BOYATZIS, A.R. **The competence manager**. A model for effective performance. New York: John Willey & Sons, 1982.

BRASIL. **Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 de setembro de 1965; 144º da Independência e 77º da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14769.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14769.htm). Acesso: 18 set. 2022.

CARBONE, P. P; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO, A. L. J. Desenvolvimento de competências dos administradores para uma carreira de sucesso. **Revista Recape**, Rondonópolis, p. 262-282, 2021. Acesso: 18 set. 2022.

CARAMEZ, R. P. **Como ter Sucesso no LinkedIn**. 1ª ed., Lisboa: Pactor, 2013.

CATHO COMUNICAÇÃO. **Qual a grade curricular do curso de Administração?** Barueri, 2022. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/administracao/qual-a-grade-curricular-do-curso-de-administracao/>. Acesso: 09 nov. 2022.

CAVACO, F. **Modernidade, competência e metacompetência**. In: CEITIL, M. (Org.). Gestão e desenvolvimento de competências. Lisboa: Sílabo, 2010. p. 45-63.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, p. 20-30. 1996.

\_\_\_\_\_. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competencebased approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267- 276. 1998.

\_\_\_\_\_. **Professions, competence and informal learning.** Edward Elgar Publishing, 2005.

COLLINS, J. Empresas feitas para vencer e vencedoras por opção. In: **HSM Expomanagement.** São Paulo, 2016.

COLELLA, M. T.; DUARTE, S. G. O.; GONÇALVES, M. A.; HARIM, I. O.; SILVA, R. C. **A arte de administrar: o administrador em cena.** Simpósio de Ciências Aplicadas da FRIT. Itapeva, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da Administração.** Brasília: Conselho Federal de Administração. Disponível em: <https://cfa.org.br/administracao-administracao-historia-da-profissao/>. Acesso: 23 set. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Brasília, 1993. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=213451-rces004-05&category\\_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=213451-rces004-05&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso: 23 set. 2022.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO – CRA/AL. **Perfil do administrador.** Disponível em: <http://craal.org.br/2013/06/estudo-revela-perfil-do-administrador/>. Acesso: 24 nov. 2022.

DADOY, M. **As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra.** In A. Tomasi (Org.). Da qualificação à competência. Campinas: Papirus, 2004.

DIAS, C. A.; DEMO, G.; PAULA, P. P.; COSTA, A. C. R. Gestão por competências em estudos organizacionais: Uma análise bibliométrica. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.21, n. 4, p. 61-78 out/dez. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/41417/2/Gest%a3o%20por%20compet%a3%ancias%20em%20estudos%20organizacionais%20uma%20an%c3%a1lise%20bibliom%a3%a9trica.pdf>. Acesso: 18 set. 2022.

ERAUT, M., STEADMAN, S., COLE, G.; MARQUAND, J. **Ethics in Occupational Standards, NVQs and SVQs.** Employment Department. Sheffield, 1994.

EVARISTO, A. G.; PUMPUTIS, C.; MARQUES, J. L.; SILVA, M. A. F.; FLEURY, M. T. L. **A importância das competências para o mundo globalizado: os casos Citibank, Copesul e WEG.** In: FISHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de (Org.). Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. 1<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2009. p. 57 -75

FARIAS, M. **Qual a importância do inglês para sua vida?** Blog Escola Porthal, Marau, 2022. Disponível em: <https://escolaporthal.com.br/importancia-do-ingles/>. Acesso: 25 jan. 2023.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, coordenação, controle.** São Paulo: Atlas, 1990.

FAWLEY, N. **Linkedin as an Information Source for Human Resources, Competitive Intelligence.** University Libraries, 2013. Disponível em: [https://digitalscholarship.unlv.edu/lib\\_articles/443](https://digitalscholarship.unlv.edu/lib_articles/443). Acesso: 17 out. 2022.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, A. A.; FRANCIATTO, C.; MOREIRA, D. A.; MASCARENHAS, K. L. O que eles pensam sobre formação de administradores no país. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 41-52, mar./abr. 1995. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000200016.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200016.pdf). Acesso: 20 out. 2022.

FERREIRA, R. M; **Os desafios na formação do administrador: as competências exigidas para atuação em uma empresa de petróleo e gás**. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal Fluminense. Macaé, 2020.

FLEMING, S. **The concept of meta competence**. v. 16, p. 7-10. 1991.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, p. 183-196, ago. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 20 set. 2022.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, A. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso: 20 set. 2022.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2011. Acesso: 20 set. 2022.

FLOREA, N. V.; BADEA, M. **Acceptance of new Technologies in HR: E - Recruitment in Organizations**. Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation, p.344-352, 2013.

FRATINE, R. V. **Interações e a face: um estudo sobre postagens, reações e comentários no Linkedin**. 2021. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada) – Instituto de Estudos da Linguagem – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1165510>. Acesso: 17 set. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2009.

GOBATO, B. C. **Mercado de trabalho para enfermeiros no Brasil: uma análise a partir do Linkedin**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Enfermagem), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/220277/TCC%20FINAL%20BRUNO%20GOBATO-1-53.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 12 dez. 2022.

GODOY, A.; ANTONELLO, C.; BIDO, D.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v.44, n.3, p.265-278, jul./set., 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417462007.pdf>. Acesso: 17 set. 2022.

GUO, L.; VOLZ, Y. **Toward a New Conceptualization of Journalistic Competency: An Analysis of U.S Broadcasting Job Announcements.** Journalism & Mass Communication Educator, Vol.76, 2021.

HALL, D.T. **Career Development in Organisations.** Jossey - Bass, San Francisco, CA, 1986.

HENRIQUES, A.; MEDEIROS, J. B. **Metodologia científica na pesquisa jurídica.** 9<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2017.

KLEMP, G.O. **The assessment of occupational competence.** Report to the National Institute of Education: Washington, 1980.

\_\_\_\_\_,; MCCLELLAND, D. C. **What characterizes intelligent functioning among senior managers.** Practical intelligence, p. 31-50. 1986.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LACOMBE, F.; HEIBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** 2<sup>a</sup> ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEAL, L. A; SOARES, M. I; SILVA, B. R; BRITO, L. J. S; BERNARDES, A.; HENRIQUES, S. H. Competências Profissionais para enfermeiros hospitalares: uma análise documental. **Revista de Enfermagem**, Centro Oeste Mineiro, 2019. Disponível: <http://seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/3249/2163>. Acesso: 23 nov. 2022.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3<sup>a</sup> ed., Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, L. G. B.; SANTOS, J. F. Análise sobre carreiras, oportunidades e desenvolvimento profissional do egresso de administração da Fasete. **Revista Científica da FASETE** 2018.1.

LINKEDIN. **Sobre o LinkedIn.** LinkedIn, 2022. Disponível em: <https://about.linkedin.com>. Acesso: 12 out. 2022.

LISBOA, T. C. **A Formação do administrador no Brasil: competências e habilidades.** UNIP – Universidade Paulista, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/14529937-A-formacao-do-administrador-no-brasil-competencias-e-habilidades-lisboa-teresinha-covas-dra-teresinhacovas-uol-com-br-unip-universidade-paulista.html>. Acesso: 20 set. 2022.

MADURO, M. R. **Identificação do Perfil de Competências Docentes em uma Instituição Estadual de Ensino Superior.** TAC, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, art. 1, p. 79-94, jul./dez. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Marcia-Maduro/publication/313782317\\_Identificacao\\_do\\_Perfil\\_de\\_Competencias\\_Docentes\\_em\\_uma\\_Instituicao\\_Estadual\\_de\\_Esino\\_Superior/links/5f95047492851c14bce56059/Identificacao-do-Perfil-de-Competencias-Docentes-em-uma-Instituicao-Estadual-de-Ensino-Superior.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcia-Maduro/publication/313782317_Identificacao_do_Perfil_de_Competencias_Docentes_em_uma_Instituicao_Estadual_de_Esino_Superior/links/5f95047492851c14bce56059/Identificacao-do-Perfil-de-Competencias-Docentes-em-uma-Instituicao-Estadual-de-Ensino-Superior.pdf). Acesso: 20 out. 2022.

MARIA, E. **Quais as competências necessárias para se inserir no mercado de trabalho?** RHPortal, 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competencias-mercado-de-trabalho/>. Acesso: 17 set. 2022.

MONTEIRO, J. **Metade da força de trabalho do Brasil está no Linkedin.** Blog Notícias Concursos. 2021. Disponível em: <https://noticiasconcursos.com.br/metade-da-forca-de-trabalho-do-brasil-esta-no-linkedin/>. Acesso: 28 set. 2022.

MOTTA, F. C. P. A questão da Formação do Administrador. **Revista Administração de Empresas**, 11<sup>a</sup> ed., p. 53-55. 1983. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mMYQKrY3tbjqN5m97PgWg6c/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 2 out. 2022.

NASCIMENTO, C. B.; TEIXEIRA, A. M. C. Competências do Administrador desenvolvidas durante a formação acadêmica na percepção dos alunos. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, vol. 2, n. 2, ago., 2018. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6369/4741>. Acesso: 2 out. 2022.

NOBRE, L. P.; ARAÚJO, D. S.; MENEZES, B. S.; BEZERRA, J. C. C.; **REDES SOCIAIS: O USO E A INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE SELEÇÃO.** Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC), v. 5, n. 1, mar. 2019. ISSN 2446-6042. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/eedic/article/view/3125/2706>. Acesso: 10 dez. 2022.

OZAR, D. T. **Building awareness of ethical standards.** In: CURRY, L.; WERGIN, J.F. (Eds). Educating Professionals, Jossey - Bass, San Francisco, CA, 1993.

REYNOLDS, M.; SNELL, R. **Contribution to Development of Management Competence. Manpower Services Commission**, Sheffield, 1988.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior.** Cadernos EBAPE.BR, v. 9, p. 627-647, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 2 out. 2022.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen.** n. 2, p. 4-18, 2017.

RICCARDI, D. K. **O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de administração de uma universidade pública.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39217/000824670.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 17 set. 2022.

ROCHA, A. C.; FRUSCALSO, B. B.; BANISKI, G. Competências individuais e avaliação de desempenho: um estudo com servidores públicos em uma prefeitura municipal. **Revista Produção Industrial & Serviços**, Maringá, vol. 2, nº 2, 2019. Acesso: 02 out. 2022.

ROCHA, C. **Dia do administrador, veja a importância dessa profissão.** Blog Voitto, 2021.

Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/dia-do-administrador>. Acesso: 17 set. 2022.

RODRIGUES, R. **Qual a importância de conhecer as ferramentas do Pacote Office para se diferenciar no mercado de trabalho?** Cursos CPT, Minas Gerais, 2019. Disponível em: <https://www.cpt.com.br/artigos/qual-a-importancia-de-conhecer-as-ferramentas-do-pacote-office-para-se-diferenciar-no-mercado-de-trabalho>. Acesso: 25 jan. 2023.

RUAS, D. **A importância do administrador para a sobrevivência das empresas de pequeno porte.** Portal Deducação, 2020. Disponível em: <https://www.deducao.com.br/index.php/a-importancia-do-administrador-para-a-sobrevivencia-das-empresas-de-pequeno-ponte/>. Acesso: 17 out. 2022.

SALGADO, F. P.; ABBOTT, D; WILSON, G. **Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability.** Sustain Sci 13, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-017-0439-z>. Acesso: 20 ago. 2022.

SANTOS, T. A. **As competências individuais em projetos da indústria 4.0.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

SANTOS, T. D. L. P. S. **Competências profissionais na indústria 4.0: Uma revisão sistemática.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019.

SANTOS, J. P. B. A.; ABRANTES, L. A. M.; PINTAUD, M. F.; ROCHA, W. P. **O profissional da 4ª Revolução Industrial: as competências essenciais para a Geração Millennials.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/513/1/DOC.J.P.TCC.JO%c3%83O%20PEDRO.OK.SUB.-convertido.pdf>. Acesso: 8 set. 2022

SARDINHA, A. S. R. **O papel do administrador: uma análise do cenário brasileiro atual.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Educação e Meio Ambiente, Ariquemes - RO, 2018. Disponível em: <https://repositorio.faema.edu.br/bitstream/123456789/2412/1/ALEX%20SANDRO%20ROM%c3%83O%20SARDINHA.pdf>. Acesso: 8 set. 2022.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, ano 1, n.1, jul., 2009.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** Basic Books (AZ), 1983.

\_\_\_\_\_. **Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions.** Jossey-Bass, 1987.

SCHRODER, H.M., **Managerial Competence: The Key to Excellence.** Kendall/Hunt Publishing, Dubuque, 1989.

SCARPELLI, R. M.; LIMA, L. C. Competências individuais: um estudo sobre a importância

do indivíduo como diferencial competitivo nas organizações. **Revista Combrad**, v.3, n. 03 p.82 a 98, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Leandro-Lima-24/publication/349608918\\_COMPETENCIAS\\_INDIVIDUAIS\\_UM\\_ESTUDO\\_SOBRE\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DO\\_INDIVIDUO\\_COMO\\_DIFERENCIAL\\_COMPETITIVO\\_NAS\\_ORGANIZACOES/links/6038204a92851c4ed5992103/COMPETENCIAS-INDIVIDUAIS-UM-ESTUDO-SOBRE-A-IMPORTANCIA-DO-INDIVIDUO-COMO-DIFERENCIAL-COMPETITIVO-NAS-ORGANIZACOES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Leandro-Lima-24/publication/349608918_COMPETENCIAS_INDIVIDUAIS_UM_ESTUDO_SOBRE_A_IMPORTANCIA_DO_INDIVIDUO_COMO_DIFERENCIAL_COMPETITIVO_NAS_ORGANIZACOES/links/6038204a92851c4ed5992103/COMPETENCIAS-INDIVIDUAIS-UM-ESTUDO-SOBRE-A-IMPORTANCIA-DO-INDIVIDUO-COMO-DIFERENCIAL-COMPETITIVO-NAS-ORGANIZACOES.pdf). Acesso: 01 out. 2022.

SILVA, I. B. O.; CASAGRANDE, Y. G. A profissão do administrador: estudo comparativo com graduandos e profissionais formados em Campo Grande – MS. **Revista Eletrônica de Administração - REA**, v. 14, n. 2, 27<sup>a</sup> ed., jul./dez., 2015.

SILVA, L. B. P. **Proposta de mapeamento de competências para atuação do trabalhador no contexto da indústria 4.0.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/25528/1/mapeamentocompetenciastrabalhadorindustria.pdf>. Acesso em: 01 out. 2022.

SILVA, K. C.; FREITAS, M. **A importância da Administração no século XXI.** 5º Seminário de Tecnologia Gestão e Educação. Faculdade e Escola Técnica Alcides Maya. Porto Alegre, 2021.

SOUZA, H. A. Os princípios da Administração Científica. **Administradores.com**, 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-principios-da-administracao-cientifica>. Acesso: 18 set. 2022.

SOUZA, M. T.; SANTOS, F. C. A. Competências operacionais e indústria 4.0: revisão sistemática da literatura. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v.12, n.2, p. 264 - 288, mai./ago., 2020.

STEFANO, S. R.; SANTOS, J. R.; BERNARDIM, M. L.; ANDRADE, S. M.; KOS, S. R. Competências individuais no ambiente organizacional na visão baseada em recursos (VBR) de uma cooperativa de crédito. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 20, n. 56, p. 182-202, mai./ago., 2020. Acesso: 18 set. 2022.

VASCONCELOS, A. F; CAVALCANTE, P. R. N; MONTE, P. A. Fatores que influenciam as competências em docentes de ciências contábeis. **Revista eletrônica de Ciências**, Caruaru, V.5, n. 1. jan./jun., 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** 5<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2012.

ZAMBARDA, A. B.; POLI, O. L. Instrumento Avaliativo de Desenvolvimento das Competências no Curso de graduação em Administração. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 10, n. 1, p. 23-43, jan./jun., 2020 - ISSN 2237-7956.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.