

**Administradores: um estudo das características e competências em Belém-Pa****Boaventura Rodrigues Neto<sup>1</sup>, Juliana Tavares Fernandes<sup>2</sup>, Glenda Maria Braga Abud<sup>3</sup>  
Orientador Carlos André Corrêa de Mattos<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Unama – Universidade da Amazônia, Bacharelado em Administração, Rod. Br-316, s/n, Ananindeua – Pa – CEP 67.113-190, e-mails: [boronetbr@yahoo.com.br](mailto:boronetbr@yahoo.com.br)<sup>1</sup> e [juliana\\_fernandes\\_3@hotmail.com](mailto:juliana_fernandes_3@hotmail.com)<sup>2</sup>

<sup>3</sup> Unama – Universidade da Amazônia, MBA em Gestão Empresarial, Rod. Br-316, s/n, Ananindeua – Pa – CEP 67.113-190, e-mail [glendaabud@oi.com.br](mailto:glendaabud@oi.com.br)

<sup>4</sup> UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Av. Tancredo Neves, 2505 - Belém – Pa - Cep: 66.077-530, e-mail: [carlosacmattos@hotmail.com](mailto:carlosacmattos@hotmail.com)

**Resumo** - O objetivo da pesquisa foi identificar as características e competências de gestores organizacionais, segundo a avaliação de empresas localizadas na Região Metropolitana de Belém do Pará. Utilizando o método exploratório-descritivo com abordagem não probabilística por acessibilidade, foram aplicados 80 questionários a empresas localizadas na R.M.B. Os dados foram tratados utilizando técnicas de estatística descritiva. Os resultados indicaram que as competências consideradas como mais importantes foram orientação para resultados, dinamismo e pró-atividade, inovação e criatividade, e trabalho em equipe. Quanto às atividades destacaram-se: Gestão de Recursos Financeiros, Gestão do Conhecimento, Administração da Produção, e Estratégia Empresarial. A pesquisa possibilitou compreender os perfis e atividades mais valorizadas pelas empresas pesquisadas e com isso fundamentar estratégias de formação profissional, pessoal e acadêmica. Melhorando o desempenho das organizações e a empregabilidade dos administradores pela aproximação entre a formação profissional e as demandas do mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Administração. Perfil do administrador. Habilidades e competências. Belém do Pará

**Área do Conhecimento: Ciências sociais aplicadas - Administração****Introdução**

Nas últimas décadas, o acirramento da competição em mercados globais, a rápida mudança tecnológica e as novas demandas no comportamento dos consumidores, exigiram outras maneiras de administrar negócios, novas habilidades e competências se evidenciam. O cenário contemporâneo apresenta-se como constante desafio para os administradores.

Desta forma, o objetivo geral do presente estudo foi identificar as competências necessárias aos administradores que atuam na Região Metropolitana de Belém do Pará (R.M.B) concentrando o foco do estudo nas empresas instaladas na região e, com isso, possibilitar responder ao questionamento: Quais são as habilidades e competências necessárias aos administradores, segundo a concepção das organizações instaladas na R.M. B?

**Metodologia**

Conforme a taxonomia proposta por Vergara (2009) as pesquisa devem ser classificadas pelo menos sob dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios. Desta forma, o presente estudo

classifica-se quanto aos fins como uma pesquisa exploratória e descritiva e, quanto aos meios, como uma pesquisa de campo.

Vergara (2009, p.47) esclarece que pesquisas exploratórias aplicam-se em situações “nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, fato que favorece a compreensão do fenômeno e que pesquisas descritivas, propõem-se a sistematizá-lo e a apresentá-lo sem a pretensão de explicá-lo, apesar de destacar que a descrição contribui para a explicação.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionários de pesquisa com interpretação, utilizando técnicas de estatística descritiva para interpretação dos resultados. O critério utilizado para coleta de dados caracterizou uma amostra não probabilística por acessibilidade. Essa forma de amostragem impossibilita a identificação do erro amostral (VERGARA, 2009).

Os instrumentos de coleta de dados foram estruturados em três seções. A primeira caracterizou o respondente, abordando questões como ramo de atividade, número de cargos gerenciais e perfis dos ocupantes, entre outras. A segunda e a terceira seções foram elaboradas em

escala itemizada de Lickert, com cinco opções de resposta na escala entre 1 e 5, segundo a qual os respondentes foram instigados a manifestar sua concordância quanto à necessidade do item para a atuação do profissional de administradores. A interpretação dos resultados considerou as médias maiores mais importantes do que as médias menores.

O universo da pesquisa foi composto por empresas instaladas na R.M.B. A amostra foi composta por 80 questionários válidos. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelos pesquisadores com o responsável pelo departamento de recursos humanos das empresas participantes. Na sistematização das informações, os dados foram digitados em planilha eletrônica Excel ® do pacote Microsoft Office ® de forma a contribuir para a organização e interpretação dos resultados. Após a tabulação foram gerados gráficos e tabelas para sintetizar as informações e possibilitar a discussão dos resultados.

## Resultados

O perfil do entrevistado foi composto por empresas distribuídas nos segmentos: industrial 37,5% (30), comércio 35% (28); e, serviços 27,5% (22), sendo que 97,5% (78) dos participantes apresentaram composição do capital 100% nacional. Quanto à quantidade de funcionários, 85% (68) trabalham com até 100 funcionários, caracterizando micros e pequenas empresas.

O número de cargos gerenciais foi até cinco para 64% (51) dos entrevistados. A formação acadêmica dos profissionais de nível gerencial foi 45% (6) de administradores, 30% (24) de contadores, 15% (12) de engenheiros; e 10% (8) de outras formações. A maioria dos cargos gerenciais era ocupada pelo sexo masculino 65% (52) e, em 46% (37) dos entrevistados, o gestor possuía o certificado de especialização.

A experiência profissional dos ocupantes de cargos gerenciais foi de até cinco anos em 25% (20) dos entrevistados; seis a dez anos para 15% (12); onze a quinze anos em 40% (32) dos casos; e 20% (16) acima de dezesseis anos. A faixa salarial média foi de R\$ 3.219,64 para baixa gerência (com desvio padrão R\$ 1.411,56); R\$ 5.367,27 para média gerência (desvio padrão R\$ 1.844,81) e R\$ 9.016,69 (desvio padrão R\$ 2.937,20) para os ocupantes da alta gerência.

Ao avaliar as habilidades (Figura 1) consideradas mais necessárias ao exercício de cargos de gestão, os entrevistados consideraram como mais importante orientação para resultados (média

4,36), dinamismo e pró-atividade (4,29), inovação e criatividade (4,00). Na faixa intermediária posicionaram-se negociação (3,94), trabalho em equipe (3,78), e orientação para o cliente (3,75). Na faixa avaliada, próxima da média (2,5) e segundo os entrevistados com menor importância, observaram-se as habilidades: visão sistêmica (3,36); habilidade interpessoal (2,98); e disposição para mudanças (2,84).



Figura 1 – Habilidades gerenciais

Fonte: pesquisa de campo

Competência corresponde ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos capazes de fazer com que uma pessoa desempenhe com eficácia determinadas atribuições. Assim, ser competente é ter “o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação” (RABAGLIO, 2001, p.4).

Resende (2000) compreende competência como a transformação de vários elementos, quais sejam conhecimentos, aptidões, interesse e vontade, em resultados práticos e mensuráveis. Uma vez que o simples domínio de conhecimentos ou experiências sem sua aplicação em favor de um objetivo específico, necessidade ou compromisso, não significa competência.

Observa-se que ter competência e ser competente são termos diferentes. O fato de um indivíduo mostrar-se competente ao desempenhar uma função a ele atribuída não significa que ele seja sempre competente, pois é perfeitamente possível que outra tarefa designada à mesma pessoa não seja desempenhada com o mesmo nível de excelência (RABAGLIO, 2001).

Desta forma, “ser competente” relaciona-se a um bom desempenho em uma determinada atribuição, o que não garante a continuidade de tal desempenho nas atribuições seguintes. Por outro lado “ter competência” para a execução de determinada responsabilidade, significa possuir conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho dela, utilizando tais características sempre que for necessário.

Competência também é definida como, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que influenciam consideravelmente o desempenho de alguém, que pode ser medido através de comparação com padrões pré-estabelecidos, podendo ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento (GREEN, 2000).

Rabaglio (2001) destaca que todo profissional tem um perfil de competências técnicas e de competências comportamentais. Competências técnicas definem o conhecimento e a habilidade em funções específicas relacionadas à tarefa a ser desempenhada e as competências comportamentais estão relacionadas a atitudes e comportamentos desejáveis, como criatividade, liderança, pró-atividade, etc.

A competência baseia-se em três dimensões – *Knowledge, Know-How e Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), considerando além das questões técnicas, as questões cognitivas necessárias ao desenvolvimento de determinada tarefa (VIEIRA, 2002).

Rabaglio (2001) atribui significados as letras C, H e A, representativas do tripé conhecimento, habilidade e atitude, sendo que o “C” representa o **saber**, que são conhecimentos adquiridos durante a vida do indivíduo, através das diversas relações didáticas, quais sejam a escola, a universidade, etc.; o “H” indica a capacidade de realizar determinada tarefa, capacidade essa física ou mental, o **saber fazer**; e o “A” traduz comportamentos cotidianos, a esta letra cabe o **querer fazer** (Quadro 1).

Quadro 1–Conhecimentos, Habilidades e atitudes

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridos.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2001, p.6)

O Conselho Federal de Administração (C.F.A.), em 2010, ao descrever as áreas de atuação dos

administradores identifica cinco grandes segmentos que são: Pessoas; Materiais; Finanças; Mercadologia e Produção. Contudo, esclarece que existem áreas complementares ao afirmar, “bem como outros campos em que estes se desdobrem, ou com os quais sejam conexos” (C.F.A., 2010, [n.p]).

Quanto às áreas de atuação dos administradores, consideradas mais importantes para as realidades organizacionais das empresas pesquisadas (Figura 2), destacaram-se com as maiores médias: Finanças (4,44); Conhecimento (4,13); Produção (4,01); e Marketing (3,98). Na faixa intermediária observa-se Estratégia (3,86); Vendas (3,83); Tecnologia da Informação (3,83); e Operações e Logística (3,69). Apesar de posicionarem-se acima da média (2,50) apresentaram a menor avaliação: Projetos (3,39); Pessoas (3,14) e Meio Ambiente (3,01).

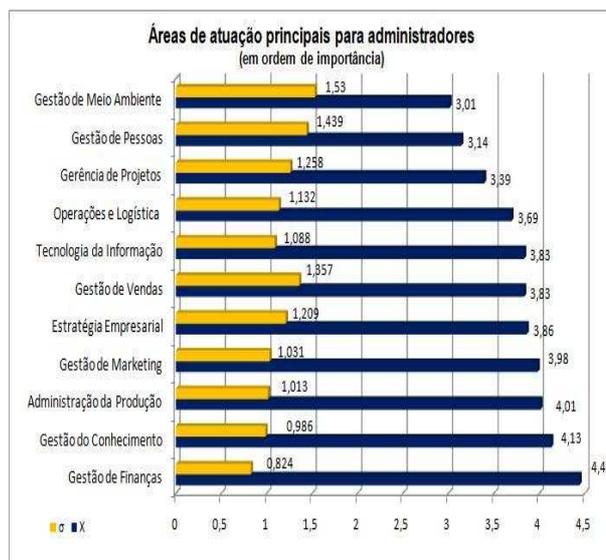


Figura 2 – Áreas de atuação dos administradores  
Fonte: pesquisa de campo.

## Discussão

A palavra administração origina-se do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, ou seja, aquele que presta um serviço a outro. Assim, seu conceito original implica subordinação e serviço. Com o passar dos anos, houve uma transformação nesse conceito. Atualmente, a Administração tem a tarefa de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional através das principais funções do administrador (planejamento, organização, direção e controle) em todas as áreas e níveis da

organização, visando o alcance de tais objetivos (CHIAVENATO, 1993).

Observa-se que é cada vez mais presente entre as organizações a intenção em optar por um administrador profissional. Por um longo período, a situação foi diferente, os administradores das empresas eram formados pela experiência. Hoje, muitos empresários já reconhecem a importância de um profissional com embasamento teórico e conhecimento técnico (ORLANDINI, 2009).

A teoria fornece subsídio ao administrador, que através de várias técnicas, consegue desenvolver um trabalho mais estruturado e com resultados mais confiáveis, identificando os pontos críticos e desenvolvendo estratégias de forma direcionada. Academicamente, a aplicação da teoria aos modelos empresariais diminui a ocorrência de erros desnecessários e, possibilita a execução de ações rápidas e preventivas. Contudo, é importante ressaltar que o conhecimento acadêmico isolado não assegura o sucesso do negócio (ORLANDINI, 2009).

Conhecer as necessidades e as opiniões do empresariado contribui para ajustar os currículos acadêmicos e para o desenvolvimento de competências profissionais ajustadas as reais necessidades do mercado. Atualmente, existem mais de 1,5 milhões de bacharéis em administração, 62 mil formandos a cada ano e 1.710 instituições de ensino superior que oferecem o curso. O mercado de trabalho do administrador é amplo, tendo em vista que esse profissional pode atuar em diversas áreas, ocupando os mais diversos cargos, na administração financeira, de material, de marketing, de produção, entre outros. O fato é que as empresas nem sempre colocam administradores graduados para ocupar cargos gerenciais da empresa, o que se pode chamar de desregulamentação da profissão (KAESTER, 2009).

Destaca-se que, a aproximação das universidades das empresas é uma estratégia essencial para os profissionais de administração e ao identificar o perfil dos profissionais de administração e de gestores em geral, principalmente, no que se referem as habilidade e competências para o exercício do cargo o presente estudo pretende contribuir para essa integração.

O Conselho Federal de Administração (C.F.A.), assim como, o Conselho Regional de Administração (C.R.A.) estão envolvidos no cumprimento da legislação que rege a profissão de administrador, com o intuito de resguardar o campo profissional dos administradores. Essa

atuação ocorre principalmente na verificação se os cargos privativos estão sendo ocupados por profissionais devidamente habilitados e qualificados.

No cenário de crescimento do mercado, delineia-se um novo cenário econômico no qual o empreendedorismo, assume posição de destaque na inovação e desenvolvimento de novos negócios. A profissão do administrador ganha mais visibilidade e importância, principalmente, pelo fato da atuação desse profissional na gestão dos negócios e na adequação do ambiente interno da organização as grandes mudanças no mercado possibilitando acompanhar essas mudanças no ambiente econômico, político e social em que as organizações contemporâneas estão inseridas.

### Conclusão

A pesquisa teve como objetivo a identificação do perfil necessário dos administradores, tomando com base nas opiniões de empresários considerando-se as habilidades e competências pessoais, assim como, suas áreas de atuação. Os resultados possibilitaram concluir que o perfil identificado para administradores, segundo a opinião das empresas entrevistadas, foi um profissional orientado para resultados, pró-ativo, capaz de atuar de forma criativa e inovadora, com concentração, principalmente nas áreas de Finanças, Conhecimento e Produção. Logicamente esses resultados refletem as demandas organizacionais no momento da entrevista, sem descartar as oportunidades e importância das demais áreas de competência da administração que deve ser compreendida de forma sistêmica e integrada.

Curiosamente, áreas destacadas e em evidência na Amazônia, como Meio Ambiente e Projetos, assumiram posições de menor importância, quando comparadas com as áreas mais tradicionais. Esse fato pode ser atribuído as empresas desconhecem que essas áreas são também áreas de atuação de administradores, ou ainda, a falta de profissionais com esse perfil em cargos gerenciais, uma vez que, normalmente, esses profissionais concentram-se em áreas técnicas mais específicas

### Referências

- CFA. Conselho Federal de Administração. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 08 jul. 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 2004.

-GREEN, P. C. **Desenvolvendo Competências Consistentes** – Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

-ORLANDINI, L. **Administração de Empresas - Teoria x Prática: o que o mercado procura?** Paraná: Web Portal Paraná LTDA. Disponível em: <<http://www.bonde.com.br>>. Acesso em: 11 nov. 2009.

-RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

-RESENDE, E. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

-VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

-VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan-abr 2002.