

## **IDENTIFICAÇÃO DA COGNIÇÃO SOBRE O PERFIL DO ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI ATRAVÉS DA ÓTICA DE EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DO INTERIOR DO RIO DE JANEIRO**

**Monica Vitorino Flor Nascimento<sup>1</sup>**

Bacharel em Administração

**Yasmim Sepúlveda de Azevedo<sup>2</sup>**

Bacharel em Administração

**Thiara Mourão Fernandes da Costa<sup>3</sup>**

Me. Políticas Sociais

**Natalia Bousquet Batista<sup>4</sup>**

Me. Gestão Empresarial

### **Resumo**

O presente artigo relata sobre o perfil do administrador esperado no mercado de trabalho e suas exigências do século XXI, compreendendo a evolução da administração diante de um mercado instável e desafiador para o profissional, no qual, é imprescindível ter uma visão holística e saber se reinventar. Foi realizada entrevistas semiestruturadas com egressos de 2017 do curso de Administração de uma Faculdade privada de Campos dos Goytacazes, interior do Rio de Janeiro, com objetivo de coletar dados relevantes que mostram os principais desafios e mudanças no mercado atual, as habilidades que precisam ser desenvolvidas, o que as empresas têm exigido dos profissionais e como tem ocorrido a inserção de novos profissionais no mercado de trabalho. Ao identificarmos as falhas ainda existentes e as exigências do mercado atual, o administrador precisa constantemente

---

<sup>1</sup> Faculdade Redentor, Campos, [monicavitorinoflor@hotmail.com](mailto:monicavitorinoflor@hotmail.com)

<sup>2</sup> Faculdade Redentor, Campos, [yasmim.sepulveda@bol.com.br](mailto:yasmim.sepulveda@bol.com.br)

<sup>3</sup> Faculdade Redentor, Campos, [thiaramourao@gmail.com](mailto:thiaramourao@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, [nataliabousquet@gmail.com](mailto:nataliabousquet@gmail.com)

buscar conhecimento para desenvolver novas estratégias e escolher ferramentas adequadas para atender as exigências do mercado competitivo, mostrar seu diferencial e agregar valor nas organizações.

**Palavras-chave:** Mercado de trabalho; Gestão contemporânea; Perfil profissional.

## **Abstract**

This article report on the profile of the manager expected in the labor Market and its demands of the 21st century, understanding the evolution of management in the face of an unstable and challenging Market for the professional, in which it is essential to have a holistic view and know how to reinvent itself. Semi-structured interviewa were conducted with 2017 graduates from the business administration course of a private college in Campos dos Goytacazes, in the interior of Rio de Janeiro, in order to collect relevant data that show the main challenges and changes in the current Market, the skills that need to be developed, what companies have been demanding from professional and how the insertion of new professional in the job Market has ocured. In identifying the remaining flaws and current Market demands, managers must constantly seek knowledge to develop new strategies and choose appropriate tools to meet competitive Market demands, show their differential and add value to organizations.

**Keywords:** Job market; Contemporary management; Professional profile.

## **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem o objetivo de compreender o perfil do administrador brasileiro esperado pelo mercado de trabalho e suas exigências diante das mudanças no século XXI, identificando as transformações da sociedade e suas implicações para o mercado de trabalho no qual o administrador irá se inserir. Para isso, utiliza-se as seguintes questões norteadoras: Como é o mercado que o administrador atua e quais desafios encontrados no século XXI? Qual o tipo de gestão desejável para o cenário atual?

No contexto do século XXI, percebe-se que nenhuma organização consegue se manter inalterada por muito tempo. A globalização ocasionou quebra de barreiras econômicas, políticas e sociais provocando aumento da velocidade das informações, tornando o mercado de trabalho altamente mutável e competitivo, exigindo cada vez mais profissionais qualificados, dinâmicos, com habilidades técnicas e humanas, flexíveis e com facilidade de adaptação (ANDRADE, 2007).

Em contraponto, no século XX, as organizações apresentavam gestão hierarquizada, rígida, com processos padronizados, relacionamentos verticais. O foco era totalmente voltado para a produção, era desenvolvida técnicas com objetivo de aumentar a

produtividade, ocorrendo divisão do trabalho, especialização e a busca pela eficiência (ANDRADE, 2007).

Com as mudanças trazidas pela globalização, as organizações no século XXI passam a adotar uma gestão mais flexível voltada para resultados, onde o foco são as pessoas, os recursos humanos passam a ser uma fonte de aquisição de vantagem competitiva, exigindo a busca constante do conhecimento. Uma nova economia é desenvolvida, mais virtualizada (transformação da informação analógica para digital) e cada vez mais interligada em rede (CORRÊA, 2003).

Torna-se relevante saber como a administração tem evoluído diante de um mercado altamente mutante e desafiador para o profissional de administração. É importante que o administrador tenha consciência da necessidade de se reinventar e de desenvolver habilidades e competências, pois o sucesso das organizações depende de uma boa gestão organizacional. O futuro da administração depende de profissionais éticos e comprometidos com a profissão, que tenham uma visão holística e seja inovador (CHIAVENATO, 2017).

Este artigo realizou uma pesquisa qualitativa utilizando inicialmente pesquisa bibliográfica em livros didáticos, artigos e revistas científicas renomadas, sobre o comportamento organizacional e sobre as necessidades das mudanças na administração identificando os principais impactos na sociedade e reflexos para administração no século XXI. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas (apêndice I) com egressos do ano de 2017 do curso de administração de uma Faculdade privada em Campos dos Goytacazes, interior do Rio de Janeiro, com objetivo de coletar dados relevantes para identificar as principais mudanças na gestão administrativa e o perfil desejado do administrador no mercado atual.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 – GESTÃO CLÁSSICA**

As organizações passaram por várias etapas de transformação e desenvolvimento influenciadas por vários fatores que impactaram a sociedade. Um desses fatores foi a Revolução Industrial, que começou na Inglaterra no decorrer do século XVIII trazendo grandes impactos nas organizações e na sociedade, momento de transição de produção artesanal para a produção por máquinas onde exigia atividade humana repetitiva e contínua. (ANDRADE, 2007).

Foi comprovado que “a invenção e o uso da máquina permitiram o aumento da produtividade, a diminuição dos preços e o crescimento do consumo e dos lucros”

(ANDRADE, 2007, p.46), então, os empresários perceberam que seria vantajoso investir em indústrias, que teriam um bom retorno. Nesse período houve a divisão do trabalho, existia uma estrutura hierárquica onde cada um exercia sua atividade, superando os limites individuais por meio da especialização. Após esse acontecimento as organizações foram passando por muitas mudanças em diversos períodos (ANDRADE, 2007).

As ideias de Taylor e Ford eram focadas para a produção, e não para a empresa como um todo. Através de vários estudos Taylor foi desenvolvendo novas formas de trabalho para simplificar a operação com objetivo de aumentar a produtividade. Entretanto, Ford visava mais para a produção em massa, fundou a *For Motor Company* e lançou sua linha de montagem. Conforme Araújo (2014, p.31), “Henry Ford soube aproveitar a proposta de Taylor na fabricação de automóveis, sabendo fabricá-los em produção massificada e de forma não diferenciada”, proporcionou redução de custo e um grande aumento na produção.

Em 1911, Frederick Taylor partiu do princípio da racionalização do trabalho onde buscava melhorar a eficiência na produção evitando o desperdício e promovendo uma boa relação dos patrões e dos empregados, pois acreditava que o sucesso econômico seria obtido com a maximização da produtividade dos trabalhadores, e isso, só seria capaz se os trabalhadores fossem mais eficientes. Segundo Maximiano (2009, p.58) “a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço” a partir desse pensamento conclui-se que Taylor dar ênfase em trabalhar com inteligência;

Em busca de elevar o nível de produtividade e minimizar o tempo de produção com menor custo possível, Taylor passa a observar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, atuando nos estudos dos tempos e movimentos, “determinação do tempo médio que um operário comum levaria para execução da tarefa, adicionados os tempos mortos (espera, preparação, necessidades pessoais etc.)” (ANDRADE, 2007, p.54). O objetivo era eliminar o desperdício e esforços inúteis, melhorar a eficiência e rendimento, execução das tarefas de forma mais simples e rápida, ocorria então a divisão do trabalho que trouxe a necessidade de especialização devido a limitação rotineira, pois cada operário tinha sua tarefa determinada.

Os estudos de Taylor e de seus seguidores tiveram vários conjuntos de princípios que ajudavam as empresas a se organizarem, como a descrição de cargos, organização e métodos de trabalho, engenharia de eficiência e racionalização do trabalho. Os princípios do taylorismo continuam a comprovar o seu valor mesmo com as mudanças no tempo e no mercado. O movimento da administração científica aconteceu nos Estados Unidos no final do século XIX e com o início do século XX, mas suas conclusões e resultados não pararam e deram sequência a outras teorias, como o Fordismo e o Fayolismo (MAXIMIANO, 2009).

A partir dos métodos desenvolvidos por Taylor, houve uma expansão das indústrias que foi notável no início do século XX com a criação do modelo de produção em massa por Henry Ford, no qual foi responsável pela revolução na indústria automobilística em 1914, houve a introdução da linha de montagem automatizada. Seu foco era em uma nova forma produtiva, a linha de montagem com o objetivo de reduzir o máximo de custos na produção dos automóveis (MAXIMIANO, 2009).

Podemos concluir que Taylor e Ford pensava em estratégias para melhorar a eficiência na produção, não se preocupava em olhar a organização como um todo, entretanto em 1916, surge a Teoria Clássica desenvolvida por Henry Fayol, no qual, possui ênfase na estrutura da organização, caracterizada também pela busca da máxima eficiência da organização como um todo (MAXIMIANO, 2009).

Devido ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas, Fayol identifica a necessidade de desenvolver as competências organizacionais, a fim de obter, melhor rendimento possível de seus recursos diante de um cenário competitivo. “Defendia a ideia que a administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição” Maximiano (2009, p.72). Provocou então, o reconhecimento da necessidade da atuação de um profissional que pensa a administração nas organizações apoiando e supervisionando as demais funções. Foi definida então, as funções do administrador: planejar (estabelecer objetivos), organizar (coordenar os recursos), comandar (fazer com que os subordinados façam o que deve ser feito), coordenar (acionar recursos para realizar atividades que irá conduzir ao objetivo) e controlar (estabelecer padrões e medidas de desempenho, assegurar a realização dos objetivos), (MAXIMIANO, 2009).

A Teoria Clássica traz uma abordagem hierárquica, de cima para baixo, com departamentalização, poder centralizador, onde a organização é dividida sob a centralização de um supervisor geral, pois segundo Fayol uma organização precisa de um dirigente para tomar decisões, estabelecer metas, atribuir responsabilidade, dar ordens a seus colaboradores para saber o que fazer. A organização era vista como um sistema fechado (CORRÊA, 2003).

Para que a administração seja eficaz, Fayol definiu 14 princípios pois, acreditava que iria contribuir para as empresas possuírem uma melhor organização, aumentando a eficiência e diminuindo a complexidade na sua administração, busca-se otimizar o funcionamento das organizações (CORRÊA, 2003).

Esses três pensadores da administração, contribuíram para o crescimento e melhoria das organizações no decorrer de cada período e tiveram fortes influências para o desenvolvimento de novas práticas administrativas (CHIAVENATO, 2005).

## 2.2 GESTÃO CONTEMPORÂNEA

As organizações no decorrer de cada período passaram por um processo de grandes mudanças devido a novas teorias, novas práticas em busca de melhores resultados. A gestão clássica é caracterizada por adotar um sistema fechado, uma administração voltada “para dentro”, mas esse cenário mudou devido alguns fatores que impactaram a economia e a sociedade, surge a necessidade de as organizações serem administradas considerando aspectos macro ambiente, o que reflete a gestão contemporânea, uma gestão voltada para resultados (CORRÊA, 2003).

Um dos processos que trouxe impacto para o administrador foi a globalização, provocou um cenário altamente competitivo promovendo a velocidade das informações, necessidade de flexibilidade e adaptabilidade, no qual, as organizações que não acompanharem esse avanço podem se tornar obsoletas, perdendo oportunidades (ANDRADE, 2007).

Os anos 80 foi um período no qual muitas técnicas voltadas para o princípio *de Just in time* foram desenvolvidas e adotadas pelas organizações. A tecnologia de grupo foi um conjunto de técnicas manufatureira que as organizações utilizavam para formar uma família de peças explorando as similaridades básicas e que dependiam de codificação e classificação. A codificação trazia algumas vantagens no processo produtivo, pois devido seu código tornava-se mais fácil a determinação do roteiro de fabricação além de permitir que peças de uma mesma família fossem fabricadas em máquinas similares minimizando o tempo de desenvolvimento (CORRÊA, 2003).

De acordo com desenvolvimento de técnicas, busca-se aumentar a eficiência minimizando tempos de produção e reduzir custos para introdução de novos produtos, surge então outra técnica, o Benchmarking. “O termo começou a ser usado pela Xerox numa tentativa de melhorar suas práticas para contra reagirem ao recém - sentido assédio competitivo de empresas japonesas no mercado de copiadora eletrônica” (CORRÊA, 2003, p.112). Desta feita, entende-se o benchmarking como um processo que consiste na busca de melhor desempenho através da comparação das práticas entre as organizações.

No início dos anos 90, um cenário de mercado muito turbulento trazido pelo fenômeno da globalização, surge a manufatura ágil, definida por (GUNASEKARAN,2001 *apud* CORRÊA, 2003, p.117), como “habilidade de sobreviver e prosperar em um ambiente competitivo de mudanças contínuas e imprevisíveis, através da reação rápida e eficaz aos mercados mutantes”. Grandes mudanças aconteceram nessa época como, a evolução das telecomunicações que ajudou dar mais fluência nas informações dentro das organizações; o

avanço tecnológico que ocasionou a substituição das plataformas computacionais dos grandes computadores por redes de microcomputadores, no qual, aumentou a disponibilidade de sistemas computacionais de arquitetura aberta (grupo de padrões que autoriza usar periféricos de vários fabricantes diferentes das empresas) criando possibilidades para que sistemas de informação únicos passassem a compor vários setores funcionais facilitando a gestão de informação nas organizações (CORRÊA, 2003).

Essa evolução foi a “fase da maturidade dos sistemas integrados de gestão” (CORRÊA, 2003, p.118), a fase de discernimento dos sistemas integrados de gestão como: SAP, o BAAN4, o J. D. Edwards, o Microsiga e entre outros sistemas comerciais (CORRÊA, 2003).

O propósito da globalização nos anos 90 era oferecer vantagens para gestão das empresas, facilitando a comunicação entre os setores e os fluxos de informações interna ao longo dos processos de negócios. Ocorreu, então, o desenvolvimento de sistemas de gestão de redes de suprimentos de forma interna, dando mais possibilidades de comunicação dentro das organizações. Foi adaptado os sistemas de redes para ajudar e resolver questões de maneira mais otimizada, problemas de capacidade e de fluxos nas redes externas a empresa. O autor Corrêa diz:

Afinal, a fábrica e seus fluxos são um microcosmo das redes de empresas. Movimentação interna de materiais dá lugar ao transporte de material, máquinas dão lugar a fábricas, pontos de armazenagem internos dão lugar a centros externos de distribuição (próprios ou não) e assim por diante (CORRÊA, 2003, p.119).

Podemos observar que as organizações começam a trabalhar em redes, passa a existir tanto a comunicação interna entre setores como comunicação externa com outras empresas, como um exemplo a comunicação com fornecedores. O desenvolvimento de técnicas de gestão voltada para trabalhar em redes (nós de rede) pela busca de melhor desempenho, vinha sendo trabalhado há muitos anos, porém, foi nos anos 90 que teve uma alavancagem, a tecnologia de informação passou ter um uso intensivo tornando mais eficiente, as empresas passaram a ter facilidade em se comunicar em tempo mais ágil, facilitando o processo de negociação através do e-business (negócios eletrônicos), buscando economia de escala dentro do nós das redes (CHIAVENATO, 2017; CORRÊA, 2003).

No século XXI é esperado uma gestão voltada para resultados, não mais uma gestão mecanicista ou voltada somente para a produção, mas sim, uma gestão voltada para a organização como um todo. Segundo Oliveira (2010, p.16) “os conhecimentos e habilidades dos profissionais deverão ser, cada vez mais, amplos e interligados” um novo desafio para o administrador, a busca constante do conhecimento (OLIVEIRA, 2010).

O talento humano é considerado um valioso recurso, Chiavenato já dizia que, “daqui a 10 ou 20 anos, a competitividade da empresa dependerá da qualidade das pessoas que hoje estão aprendendo trabalhar e a inovar dentro da organização” (CHIAVENATO, 2005, p. 62), surge a necessidade de flexibilidade, agilidade e adaptabilidade às mudanças. O novo perfil do administrador esperado pelo mercado de trabalho deve atender à essas necessidades, ser inovador, com visão holística, que busca constante conhecimento, que seja muito bom no que faz. Segundo Maximiano (2009, p.20) “no início do século XX, a palavra-chave era eficiência. No início do século XXI, a palavra-chave é competitividade”. Com esse novo cenário altamente competitivo devido ao impacto da globalização, avanços tecnológicos, o administrador tem encontrado mudanças de paradigmas (CHIAVENATO, 2005; MAXIMIANO, 2009).

Nos séculos passados existia uma organização onde a hierarquia prevalecia, onde poder de decisão era muito centralizador (modelo *top down*), com divisão de departamentos e de cargos isolados, tornando os processos internos mais longos e lentos. Hoje em um contexto totalmente mutável e com incertezas, muitas organizações detectam a necessidade de ter um trabalho mais dinâmico, com maior eficiência e flexibilidade, passa a delegar responsabilidades, obter hierarquia enxuta, deixando de centralizar o poder de decisão, passa a optar por unir esforços, obter uma dinâmica de grupo com o objetivo de reduzir custos e aumentar eficiência dos seus recursos (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Chiavenato (2005, p. 297) “o *empowerment* ou delegação de autoridade parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem ativamente da organização. ” O *empowerment* possui foco na descentralização das tarefas e baseia-se em quatro princípios: poder, motivação, desenvolvimento e liderança. As pessoas ao participarem ativamente das organizações passam a ter mais motivação e, conseqüentemente se envolvem mais com a organização (CHIAVENATO, 2005; CHIAVENATO, 2017).

O crescimento das organizações está fortemente ligado ao nível de conhecimento do gestor, na capacidade de implantar novas técnicas. A tecnologia está presente constantemente nos processos administrativos, algumas funções que antes era necessário um gestor para realizar hoje estão sendo substituídos por computadores devido aos avanços tecnológicos. Maximiano (2009, p. 20) afirma que “uma tendência para o século XXI é o desemprego”, muitas funções estão sendo substituídas por máquinas, ocorre a necessidade de inovação (MAXIMIANO, 2009).

## 2.3 INTERFACE DE INFORMAÇÃO ENTRE GESTÃO CLÁSSICA E GESTÃO CONTEMPORÂNEA

De acordo com as pesquisas realizadas e dados abordados neste artigo, podemos observar a evolução da administração e os impactos nas organizações trazidas pela revolução industrial, globalização e a era digital, que tornou o mercado cada vez mais competitivo.

As organizações necessitam realizar mudanças regularmente para sobreviver e alcançar o sucesso financeiro. Algumas empresas sofrem com a resistência às mudanças, resistência essa atribuída ao não entendimento por opiniões diferentes da alta gerência da empresa, por algum interesse pessoal, por algum bloqueio ou dificuldade de lidar com a situação. Os administradores devem estar preparados e abertos para as mudanças, possuir as competências e as ferramentas necessárias para colocá-las em prática e de maneira planejada (OLIVEIRA, 2010).

O mundo globalizado está gradativamente conduzindo as organizações a se

Gestão Clássica	Gestão Contemporânea
-----------------	----------------------

adaptarem para sobreviver ao novo ambiente instável dos negócios, e para isso, as organizações estão se caracterizando por uma cadeia de comando mais curta (hierarquia enxuta, busca-se uma empresa mais flexível e ágil), com mais participação e *empowerment* (OLIVEIRA, 2010).

Através do quadro 1, podemos observar como era a estrutura organizacional, o tipo de gestão adotada (Gestão Clássica) e o que mudou na nova forma de administrar (Gestão Contemporânea)

Analisando o quadro 1 podemos observar como as organizações foram sofrendo quebra de paradigmas, existia uma gestão mecanicista, altamente padronizada, com técnicas estruturadas e adotava-se um sistema fechado. Com o passar dos anos, foi percebido que esse tipo de gestão não mais proporcionava resultados que suprisse as necessidades das organizações diante de um mercado totalmente mutável e exigente. As organizações passam a valorizar o capital intelectual, o foco deixa de ser apenas para a produção e para as técnicas operacionais, passam a olhar a organização como o todo, a fim de, atender as expectativas do mercado atual (CHIAVENATO, 2005; OLIVEIRA, 2010).

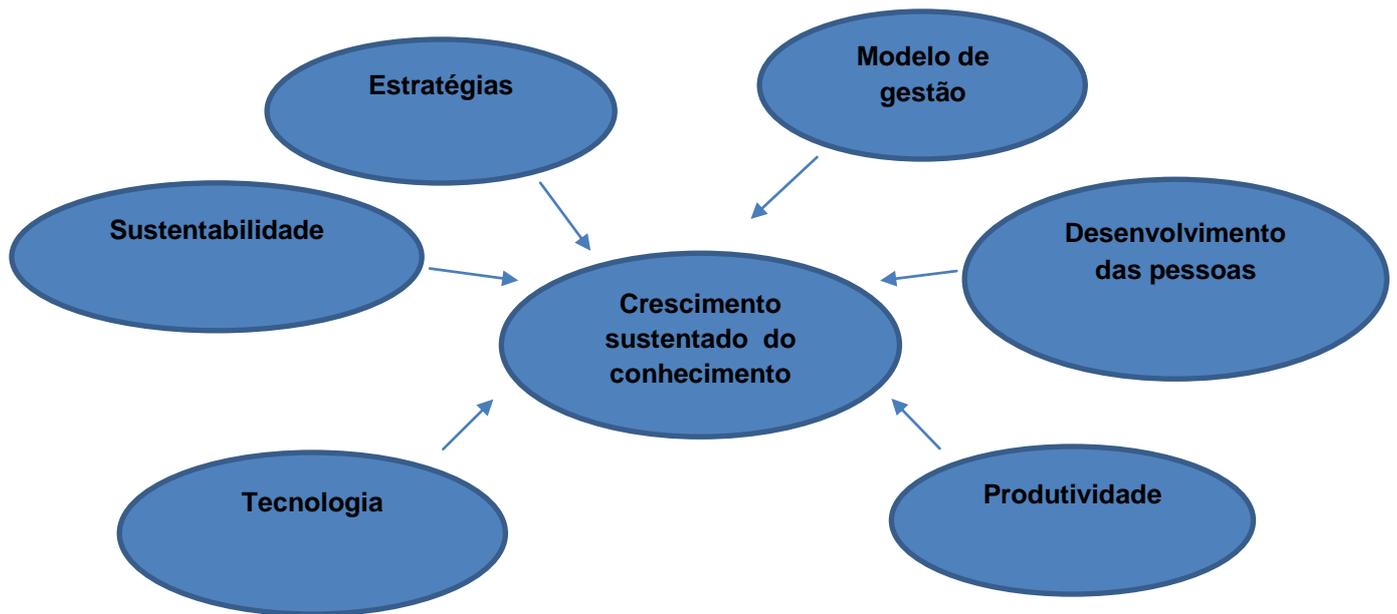
Centralização das decisões	Descentralização das decisões
Racionalização do trabalho e das tarefas	Empowerment
Estrutura hierarquizada (formato piramidal, vertical)	Estrutura achatada (formato circular, horizontal)
Divisão do trabalho	Integração
Especialização	Equipes auto-suficiente
Ênfase na tarefa	Ênfase no trabalho em equipe
Ênfase na estrutura	Ênfase no conhecimento, no recurso humano
Organização formal (rígida)	Organização mais flexível
Foco na produção	Foco no resultado
Comunicação muito formal	Comunicação mais simples (ágil)
Sistema fechado	Sistema aberto (macro ambiente)

**Quadro1: Comparação entre gestão clássica e gestão contemporânea.**

Fonte: CHIAVENATO, 2005 – adaptado.

O tipo de gestão adotada atualmente é uma gestão voltada para resultados, com delegação de autoridades e trabalho em equipe. O mercado de trabalho no século XXI, tem desafiado os profissionais de administração, os gestores, a exercer sua função de forma otimizada, com pensamento ágil, visão ampla, habilidade de liderança e atuar de forma diferenciada. Segundo Oliveira (2010, p.18) “o modelo de gestão direcionado para resultado é, principalmente, baseado em pessoas, pois estas representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação, e avaliação de todas as atividades da empresa”. Entretanto, aumenta a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoal, as organizações passam a investir no conhecimento humano, pois acredita-se que o desenvolvimento organizacional parte da capacidade do gestor lidar com diversas situações, de identificar as influências do macro ambiente, trabalhar com uma gestão de qualidade, participativa e ter boa influência na sua equipe (OLIVEIRA, 2010).

Através da figura 1, podemos analisar alguns fatores que influenciam o crescimento sustentado do conhecimento:



**Figura 1: Fatores de influência do conhecimento.**

Fonte: OLIVEIRA, 2010. p.19. Fatores de influência do conhecimento.

Segundo Oliveira (2010, p.19) “o crescimento sustentado - do país e das empresas - está fortemente vinculado ao nível de conhecimento das pessoas”. Esses fatores representados no gráfico, nos mostra o tipo de gestão esperado pelo mercado atual, que busca constantemente atualizar seus conhecimentos e tem a responsabilidade de alavancar os resultados das organizações. O gestor deve estar atento em adotar as melhores estratégias para alcançar os resultados esperados, o capital humano deve ser valorizado (uma ferramenta muito utilizada é o benchmarking para o desenvolvimento das pessoas e das organizações), aproveitar as oportunidades para melhorar a produtividade buscando alternativas. A tecnologia é um fator que se tornou muito importante dentro das organizações e que está em constante evolução, exigindo do profissional a capacidade de acompanhar essa evolução para que as organizações não se tornem obsoletas (CHIAVENATO, 2017; OLIVEIRA, 2010).

Quanto ao aspecto da sustentabilidade, seja do conhecimento como do negócio, é primordial que se mantém relações saudáveis, entre os colaboradores e parceiros do negócio, fortalecendo sua imagem perante a sociedade, a final, o gestor tem a reponsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso das organizações (OLIVEIRA, 2010).

### 3. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

A pesquisa ao campo tem como foco coletar dados relevantes através de entrevistas semiestruturadas com egressos do ano de 2017 do curso de administração de uma Instituição privada do interior do Rio de Janeiro. O objetivo é entender o cenário do Brasil para o mercado do administrador, identificar através da ótica dos egressos o perfil do administrador no século XXI, as principais dificuldades encontradas na área de atuação, as mudanças e principais exigências no mercado de trabalho.

Através da pesquisa bibliográfica foi identificado que o mercado de trabalho é mutável e espera que o administrador tenha um perfil que seja capaz de se adaptar às mudanças, seja inovador, tenha visão holística, esteja em busca constante do conhecimento e adote gestão voltada para resultados. Os dados coletados no campo ratificaram essas características, foram elaboradas perguntas que estimulasse o entrevistado a falar sobre o mercado do administrador, o perfil ideal, como foi a inserção na área, a competitividade no mercado.

A entrada em campo foi de fácil acesso, ocorreu através do contato com uma das egressas, no qual, disponibilizou uma relação com os nomes e contatos dos demais. Através dessa relação foi identificado que no ano de 2017, essa Instituição privada, no qual, está sendo realizada a pesquisa obteve doze formandos e que desse quantitativo três estão atuando na área. Esses três egressos que estão atuando na área foram contatados para verificar a disponibilidade de conceder a entrevista e realizar o agendamento da mesma, no qual, foram bem receptivos e cooperaram com entusiasmo e benevolência para a coleta de dados autorizando que a entrevista fosse gravada.

Nessa seção será abordado como os egressos visualizam o mercado do administrador, as dificuldades encontradas para atuar na área, o porquê de algumas profissões está tomando o lugar do administrador e a busca pelo reconhecimento da profissão. Os dados apresentados nesse artigo foram coletados das entrevistas que ocorreram no período de 27 de setembro a 09 de outubro de 2018.

A primeira questão abordada foi sobre o cenário do Brasil para o mercado de trabalho do administrador, no qual, os entrevistados obtiveram a mesma linha de raciocínio:

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
“o mercado é um funil, só vai subir de cargo se você for muito	“Tem muita oportunidade para quem quer ser diferenciado, e	Desafiador, essa é a palavra. O principal desafio do

bom ou passar em um concurso, precisa se especializar”.	quem estar fazendo o curso por fazer acredito que será bem difícil”	administrador é disputar com os colegas administradores e com os que são formados em outras áreas que acham que podem ocupar o lugar do administrador”
---	---	--

É destacado que o mercado está muito exigente, com muita concorrência, que o profissional de administração precisa ser muito bom no que faz, mostrar seu potencial e seu diferencial.

O mercado de trabalho é altamente competitivo e mutável onde o profissional encontra dificuldade de ocupar o seu lugar. Foi levantado o seguinte questionamento: Por que algumas profissões estão tomando o lugar que seria do administrador? Na ótica do entrevistado 1 e 3 isso ocorre pela falta de valorização do curso de administração, no qual o entrevistado 1 diz “é algo míope, as pessoas enxergam a administração como um curso qualquer e não com a valorização que ela merece”, segue o entrevistado 3 afirmando que: “Um administrador é um cara que ele é formado para saber um pouco de tudo... e já as outras áreas estão ocupando o cargo do administrador justamente por dar enfoque maior numa determinada área da administração” mas, o entrevistado acredita que uma pessoa formada em determinada área não conseguirá administrar uma empresa bem, pois o administrador é formado para integrar todas áreas e fazer com que a empresa tenha uma boa funcionalidade, que os departamentos estejam integrados gerando lucro para empresa.

Entretanto, o entrevistado 2 segue a linha de que a responsabilidade é do profissional “pela falta de dedicação, o diferencial mesmo é o profissional. Eu acredito que depende mesmo do profissional e não do mercado ou da empresa”.

É notável esse fato, e podemos observar, por exemplo, muitos gestores de Recursos Humanos que são psicólogos. O administrador tem concorrido com esses profissionais em busca de reconhecimento desenvolvendo novos perfis que o mercado do século XXI exige.

No proceder vamos retratar sobre o perfil do profissional de administração no século XXI e o que deve ser feito para atender a demanda de um mercado. O entrevistado 1 relata que o administrador “tem que ser dinâmico, alguém com potencial de gestora, de gerir, de ouvir as pessoas, mas que não perca também esse pulso firme para se resolver algo”, é parcialmente a mesma ótica do entrevistado 3 “...ele tem que ser ouvinte, ele tem saber ouvir; ter muita inteligência emocional, tem que está aberto a novos conhecimentos”. O entrevistado 1 e 3 ressaltam as habilidades do profissional de administração que precisam

ser desenvolvidas para se destacar e para atender a demanda do mercado do século XXI, no qual, retratam que o profissional tem que está sempre em busca do conhecimento, estando com a cabeça sempre aberta a novos conhecimentos, com uma visão holística do mercado e ter autoconhecimento. Já no ponto de vista do entrevistado 2, é preciso ter "...adaptação, porque você vai lidar com pressão o tempo todo, então, acredito que seja adaptação a todas as situações em geral", obtendo assim a mesma ótica do entrevistado 3 que é

Tem que estar aberto a novos conhecimentos porque, hoje você tem uma certa maneira de trabalhar, segue um determinado sistema operacional da sua empresa, falo de um sistema virtual que daqui a 2 ou 3 meses tem atualização ou a empresa encontrou um outro sistema e você não consegue se adaptar a ele, então, você tem que estar com a mente aberta a aceitar as mudanças, se dedicar.

Dispõem-se que o profissional pode estar preparado para o mercado, mas se não conseguir se adaptar as novas mudanças do século XXI, não será capaz de atender as demandas de um mercado. É notável que o administrador é cobrado, atualmente, para ser um agente de transformação, ser empático nas suas decisões, buscar sempre o conhecimento, a inteligência emocional para então, saber se adaptar as mudanças do século XXI.

Com base no perfil desejado do administrador no século XXI e nas transformações do mercado contemporâneo, foi levantada a seguinte questão: quais desafios consegue identificar e as principais exigências para o profissional de administração? Os entrevistados seguiram uma linha de raciocínio que defende a busca pelo conhecimento, um desafio. O entrevistado 1 fala sobre a necessidade de estar sempre disposta a aprender devido as situações novas que sempre aparecem e as novas oportunidades, se dedicar e ter a humildade de que não conhecemos tudo, e sim, precisamos estar em constante busca do conhecimento. Mostra também, que o profissional enfrenta o desafio maior que é a tecnologia, que o conhecimento sobre a tecnologia é necessário para o administrador.

O profissional tem que ser alguém que tenha vontade de aprendizado mesmo, ter firmeza no que você fala. Quando você fala, você tem que realmente ter bagagem para você falar, demonstrar essa vontade de aprender, porque as portas se abrem para quem tem vontade de aprender, não chegar desmotivado, chegar com vontade mesmo de arregaçar as mangas, se dedicar, porque eu digo para você, que pra mim tudo que eu fiz, tudo que eu aprendo hoje, eu digo que eu sei, não tudo, mas sei. E hoje eu digo que eu sei, porque eu corri atrás, li muito, fiz muitos cursos, assisti muitas palestras para poder eu chegar lá e ter noção do que eu estava fazendo, entender o sistema. Você também precisa entender de tecnologia, se aprimorar na área da informática dar uma base muito grande que nós precisamos na área de administração.

O entrevistado 2 segue dizendo “que o desafio principal que a empresa busca hoje, é um profissional que quer crescer, utilizar as ferramentas adequadas, ter conhecimento para aplica-las, estar sempre aprendendo”, consente que o profissional não busca conhecimento suficiente para enfrentar os desafios e as exigências do mercado e que não utiliza as ferramentas que possui e que são necessárias. As empresas possuem certa dificuldade de achar profissionais qualificados e que estejam em busca do conhecimento. O entrevistado 3 também afirma que o desafio é “o conhecimento amplo” porém, além desse desafio ele aborda outro ponto que é “ter seu diploma reconhecido, a sua profissão reconhecida”, afirma que as empresas exigem de um conhecimento amplo dos profissionais, mas as empresas não dão a oportunidade para um profissional recém-formado em administração, exercer a sua função como administrador, supervisor ou alguém que seja responsável por um certo setor dentro da empresa. Ele diz que

Por exemplo, na empresa que eu trabalho, me deram os parabéns, eles sabem que agora sou um administrador, até tive melhoria de salário, mas o reconhecimento de virar a minha carteira, passar para supervisor, administrador júnior não, isso não existe, não tive promoção.

Entretanto, o profissional tem sido desafiado não só colocar os conhecimentos que possui em prática, mas buscar novos conhecimentos para ter uma visão mais ampla, desenvolver novas habilidades, novos tipos de gestão e lutar pelo reconhecimento da sua profissão, no qual, ainda não é tão valorizada. Nota -se que o CRA precisa se fortalecer junto aos profissionais da classe para ocupar seu devido lugar, no qual, algumas profissões estão tomando o espaço.

O mercado do século XXI tem sofrido demasiadas transformações, buscando adaptação em seus processos para enfrentar o mercado contemporâneo e destacando o seu capital humano que é imensamente importante para as organizações, no qual, foi realizado a seguinte pergunta para os entrevistados: o capital humano tem se tornado um importante recurso dentro das organizações, o que tem a dizer a respeito desse assunto? O critério de pensamento do entrevistado 1 é que o capital humano é de extrema importância para a empresa e que intensifica o ganho financeiro da organização.

O capital humano tem que ser tratado e muito bem tratado, que aquela pessoa tem que ser vista, entendida e ouvida a qualquer momento, tem que entender que ele é peça fundamental, porque é ele quem alimenta o dinheiro da empresa e é ele quem faz o serviço bem executado. O colaborador é peça fundamental, é peça primordial o capital humano, agente enxergar que aquela pessoa é tudo, ela é o pilar da empresa.

A linha de raciocínio do entrevistado 2 é a mesma que a do entrevistado 1:

Acredita que o principal fator da empresa é o capital humano, porque sem ele nada funciona. A empresa bate recorde de lucro e vai aumentando não

por conta de uma máquina, a pessoa é fundamental, vai existir facilidades e ferramentas, mas o fundamental mesmo é a pessoa.

O entrevistado 3 tem duas abordagens, uma da visão de colaborador "vejo pessoas que não são valorizadas, mas não porque não são bons profissionais, mas porque elas não tem o espaço para demonstrar além da função que elas trabalham", e a outra da visão de empreendedor "vejo uma falta de interesse das pessoas, porque eu como empreendedor eu necessito de mão de obra, porque a mão de obra e o colaborador ela é importantíssima em qualquer situação". O entrevistado 3 acredita que existe duas definições por viver as duas abordagens em sua vida, acredita que como colaborador a empresa não dar autonomia para os seus funcionários para se expressarem e para expor os seus conhecimentos, na qual, falta espaço para mostrar sua eficácia dentro das organizações. Já na com a ótica de empreendedor, entende-se que o colaborador não demonstra interesse pelo seu trabalho e pelo ganho financeiro da empresa.

Com base nas abordagens, o capital humano é imprescindível para as empresas e, para isso, as organizações devem criar mecanismos para aperfeiçoar o capital humano das suas entidades, fazendo acompanhamento e gestão do mesmo, extraindo o que os seus colaboradores têm de melhor.

O administrador tem tudo para se tornar um profissional reconhecido no mercado, basta visualizar o cenário atual do Brasil, entendendo a principal importância do profissional dentro das organizações, buscando o perfil desejável, atendendo todas as demandas, exigências e desafios do mercado do século XXI, potencializando seus pontos positivos e melhorando os seus pontos negativos e, ter capacidade de enxergar as falhas e as oportunidades, criando solução e se reinventando de forma criativa e inovadora. Na qual, interpelamos: em tempos de inovação, o que um administrador precisa fazer para ser um agente de inovação? Os entrevistados 1 e 2 seguiram relativamente a mesma ótica. O entrevistado 1 afirma que:

Na verdade é entender mesmo o mercado, é ele não ter uma visão só do que ele faz, mas de um todo, porque se você atua em uma área de DP ou RH, você tem entender de financeiro, porque você tem custos com os colaboradores, você tem que entender o que lá fora está acontecendo, o que a empresa que faz a mesma coisa que você, tem lá dentro e você precisa inserir na sua.

Já o entrevistado 3 relata que "tem que ser empreendedor, mas como já falei, não é um empreendedor de abrir um negócio, e sim, empreendedor de ideias. Você tem que ser empreendedor, e acima de tudo, você tem que está aberto a aprender sobre tudo". Consentem parcialmente pois, o entrevistado 1 acredita que o administrador tem que ter uma visão interdisciplinar e entender o todo do mercado aonde está inserido, observar e ter

uma análise crítica daquilo que já possui e que os seus concorrentes apresentam de positivo, e que pode ser melhorado. O entrevistado 3 crê que o administrador tem que ter uma visão interdisciplinar e do todo, mas acima de tudo, também, tem que empreender ideias, ser inovador criando algo diferente e com valor, com competência, comprometimento e dedicação.

O entrevistado 2 tem uma visão completamente diferente dos outros entrevistados, o próprio considera que a tecnologia é primordial para a inovação do administrador e para o crescimento de qualquer empresa, ao qual, toda e qualquer empresa busca por colaboradores diferenciados dos demais, que produzam ideias novas, podendo ser uma simples ideias, mas que traga um valor percebido pelo cliente e mais acessibilidade.

Eu acredito muito na tecnologia, o administrador tem saber muito de tudo, mas eu acho que na tecnologia ele tem que ser diferenciado, saber lidar com todas as ferramentas, ideias.... no dia a dia uma ideia simples faz muita diferença na empresa. As vezes uma coisa simples faz muita diferença, então, estar sempre inovando em questão da tecnologia eu acho que vai ser o diferencial mesmo para o profissional de administração.

O profissional não basta ter apenas conhecimento técnico, utilizar métodos rotineiros, mas sim, ser um agente transformador, utilizar de seus conhecimentos e ferramentas para desenvolver novas maneiras de atuar, explorar a tecnologia, empreender e conseqüentemente será visto no mercado como um profissional potencial irá alcançar o sucesso e ter uma carreira promissora.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como já foi exposto, a administração no século XX adotava uma gestão hierarquizada, com processos padronizados, inflexível e com o foco voltado somente para a produção. Hoje na gestão contemporânea, a visão dentro das organizações é contrária, dispendo de uma gestão mais flexível voltada para resultados, com foco no capital humano tornando-se uma fonte de aquisição de vantagem competitiva, com divisão do trabalho e a busca pela eficiência e de profissionais mais qualificados. E com passar do tempo, o mundo da administração, vem sendo transformado em princípios de criatividade e inovação, mais virtualizada e mais interligada em rede.

Em virtude da pesquisa bibliográfica e da obtenção dos dados coletados nas entrevistas, conclui-se que o administrador do século XXI deve possuir um aprendizado contínuo, adotar uma gestão participativa com empoderamento, no qual, irá motivar sua equipe e conseqüentemente lhe trará bons resultados pois, o capital humano é crucial para o crescimento financeiro da empresa. O profissional ao utilizar planejamento estratégico, se adaptar as tecnologias do mercado contemporâneo, ter foco,

determinação, visão holística, ser inovador, terá a chave para uma carreira de sucesso. Como é a administração no século XXI?

Diante dos resultados obtidos, foi identificado que a administração depende de nós administradores, que o futuro é consequência do que estamos fazendo hoje, o que planejamos, decidimos e analisamos, tudo transparecerá no futuro. O sucesso das organizações resultará da competência, eficácia, eficiência, aptidão e conhecimento dos gestores, e que além de ter uma boa formação, os profissionais precisam ter uma visão holística para entender o mercado e ter consciência para se moldar diante das mudanças, podendo assim, alcançar o sucesso duradouro da organização, tendo a bravura de inovar no modelo e na gestão da administração, ser um profissional ético e comprometido com a sua profissão.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. 1ª. ed. São Paulo: M.books do Brasil, 2007.

ARAUJO, L.C.G. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em rede do conhecimento à ação política**. Tradução: Jorge Sampaio. Belém: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Para onde vai a administração**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2017.

CORRÊA, H. L. **Teoria Geral da Administração: Abordagem histórica da gestão de produção e operações**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Teresa Cristina Padilha de Souza. 3ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MURAD, I. O mercado de trabalho na área de administração: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista Foco**. Minas Gerais, v.10, n.2, p. 82-97, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. Evolução e tendência da atuação dos profissionais das empresas. In: \_\_\_\_\_ . **Gestão de Resultados**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p 3-29.

PFLAEGING, N. **Liderando com metas flexíveis [Beyond Budgeting] um guia para a revolução do desempenho**. Tradução: Luis Marcos Sander. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. Colaboração: Dietmar Klaus Pfeiffer. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

**OLSEN, W. Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social.** Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2015

## **5 APÊNDICE I**

### **ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Como visualiza o cenário do Brasil para o mercado de trabalho do administrador?

Algumas profissões estão ocupando o lugar que seria do administrador. Por que isso tem acontecido?

Qual perfil do profissional de administração no século XXI? O que deve ser feito para atender a demanda de um mercado?

Quais desafios consegue identificar e as principais exigências para o profissional?

Sabemos que o capital humano tem se tornado um importante recurso dentro das organizações, o que tem a dizer a respeito desse assunto?

Em tempos de inovação, o que um administrador precisa fazer para ser um agente de inovação?