

Autores:

MARINEIDE DE OLIVERA ARANHA NETO (Mestre em Administração)
marineide.aranha@gmail.com

EDILMA DOS SANTOS LIMA (Bacharel em Administração)
edilma.lsanos@hotmail.com

JESSICA DE JESUS SANTOS (Bacharel em Administração)
jesus.jessica@outlook.com.br

MARCOS JUNIOR GUIDI GONCALVES (Bacharel em Administração)
marcosjuniorguidi@gmail.com

**COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DOS PROFISSIONAIS DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

RESUMO

Considerando que as competências dos colaboradores são fatores críticos para o sucesso das organizações, no sentido de agregar valor para as mesmas, este trabalho procurou identificar os principais *gaps* de habilidades socioemocionais dos recém-formados em Administração, buscando investigar quais as competências mais destacadas e também quais as são menos presentes. Fundamentado no modelo dos oito fatores para identificação de competências-chave, proposto por Gutman e Schoon (2013), o presente trabalho se propôs a verificar se, na percepção dos respectivos gestores, os profissionais recém-formados em Administração, egressos de três diferentes universidades, possuem as competências. Os oito fatores propostos no modelo são: Auto-percepção, Motivação, Perseverança, Autocontrole, Estratégias metacognitivas, Competências Sociais, Resiliência e Criatividade. As informações foram obtidas a partir de um questionário aplicado via *Google Docs*, e a amostra composta por 18 respondentes. Por meio de análise semi-quantitativa e qualitativa pode-se verificar que, na percepção dos gestores avaliadores, a maior parcela dos administradores avaliados detém as capacidades socioemocionais propostas no modelo dos oito fatores, sendo a “auto percepção” a competência mais fortemente percebida. Entretanto, algumas habilidades precisam ser aprimoradas, sendo verificado que “criatividade” e “competências sociais” foram consideradas as mais críticas.

Palavras-chave: habilidades socioemocionais, gestão por competências.

ABSTRACT

Considering that employees' competences are critical factors for the success of organizations, in order to add value to them, this paper sought to identify the main socio-emotional skills gaps of recent graduates in Business Administration, seeking to investigate which are the most outstanding competences and also which ones are less present. Based on the model of eight factors to identify key competences, proposed by Gutman and Schoon (2013), the present study aimed to verify if, in the perception of their respective managers, recent graduates in Business Administration graduated from three different universities have the skills. The eight factors proposed in the model are: Self-perception, Motivation, Perseverance, Self-control, Metacognitive Strategies, Social Skills, Resilience and Creativity. The information was obtained from a questionnaire applied via *Google Docs*, and the sample consisted of 18 respondents. Through semi-quantitative and qualitative analysis, it can be seen that, in the perception of the evaluating managers, the largest portion of the evaluated managers has the socio-emotional capabilities proposed in the eight-factor model, with "self-perception" being the most strongly perceived competence. However, some skills need to be improved, the 'creativity' and 'social skills' were considered the most critical.

Key-words: Socio-emotional skills, skills management, soft skills

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as organizações vêm incorporando os avanços tecnológicos na expectativa de que por meio de novas ferramentas e novos processos de trabalho sejam capazes de obter ganhos escalares e alcançar resultados cada vez mais otimizados e significativos. Os Administradores são responsáveis pela adequação das empresas aos novos recursos tecnológicos, bem como pelo alinhamento do perfil de seus profissionais às novas demandas do mercado, a fim de responder de forma efetiva às mudanças do micro e macroambientes. Em um cenário, no qual o ambiente se torna cada vez mais dinâmico e competitivo, as atividades no ambiente corporativo modificam e, tornam-se cada vez mais complexas, aumentando a demanda por novas competências e habilidades dos profissionais.

Em entrevista à revista Época Negócios, a professora Tônia Casarin ressalta a importância das habilidades socioemocionais em faculdades, escolas, entre as crianças, jovens, adultos e até CEOs. Segundo ela, diante desse cenário e a despeito dos avanços tecnológicos:

São competências não técnicas, mas "humanas", que ajudarão os "profissionais" do futuro a se diferenciarem das máquinas. De quebra, também ajudarão as pessoas a se adaptarem a cada nova tecnologia que surgir pela frente – e que afeta suas vidas, relações sociais e trabalho (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

Cenários dinâmicos e competitivos exigem organizações cada vez mais estratégicas. A fim de acompanhar essas demandas, a área de Gestão de Pessoas é responsável pela criação de Modelos de Gestão de Pessoas capazes de contribuir para a vantagem competitiva das organizações. O modelo de gestão por competência é considerado um modelo estratégico e está cada vez mais presente nas organizações atuais, propondo-se a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da atração, aplicação e retenção de pessoas que detenham as competências necessárias à operacionalização dos objetivos organizacionais.

Em um primeiro momento foi David Mc Clelland quem defendeu que o modelo de competências contribuiria para a evolução dos colaboradores por meio da gestão de carreiras, desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes. Na Era da Informação, o conhecimento se torna fundamental para o crescimento das organizações. A perspectiva de Dutra (2008, pg. 24), amplia o conceito, afirmando que não basta que o colaborador detenha os conhecimentos e habilidades, mas que os mesmos sejam refletidos em sua performance, portanto sua compreensão é que competência está relacionada com “a capacidade de transformar conhecimento e habilidades em entregas”.

Competência é entendida não apenas como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para realizar determinada atividade, mas como o desempenho expresso pela pessoa em determinado cenário. Nessa perspectiva cabe ainda mencionar a definição de Fleury e Fleury (2001, pg. 190) que definem competência “como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

De acordo com Moreira et al. (2014), para os administradores não basta apenas o conhecimento adquirido durante o ensino superior, é necessário um contínuo desenvolvimento das competências e o aprimoramento de conhecimentos, pois as empresas buscam candidatos cada vez mais qualificados para suprir as novas necessidades de gestão e tomada de decisão, decorrentes das constantes reconfigurações do mercado.

Dessa forma, um conjunto de desafios é colocado para as escolas responsáveis pela formação dos futuros profissionais, dos quais espera-se que detenham as competências necessárias para a manutenção da vantagem competitiva das organizações, que por sua vez, também estão implicadas nesse processo. Conforme aponta Ellstrom (1997), a demanda por competências envolve uma complexa ligação entre os atributos do trabalhador como indivíduo, os aspectos presentes na organização (por exemplo, suas políticas de geração e desenvolvimento de novos produtos e de recursos humanos) e aqueles que operam no nível macro (como as políticas econômicas, tecnológicas e de desenvolvimento de um país).

Considerando este cenário é preciso “pensar sobre” e “mapear qual” o elenco de competências profissionais adequadas ao ambiente em questão (DRUCKER, 1998 apud GODOY, FORTE, 2007, p.2), uma vez essas são passíveis de desenvolvimento.

No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 20 de dezembro de 1996, estipulou que os cursos de graduação devem vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social, dessa forma as Instituições de Ensino Superior (IES) têm buscado alinhar-se às novas demandas (SANT’ANA et al. 2013). A Gestão por competências é um modelo de gestão que tem sido utilizado nas organizações, e a temática tem sido contemplada nas propostas pedagógicas e curriculares nas áreas da formação educacional em seus inúmeros níveis (NUNES; FERRAZ, 2005).

O assunto desenvolvimento de competências socioemocionais tem sido foco de atenção de pesquisadores do mundo inteiro. Conforme apontado por Tônia Casarin, instituições como Unesco, Unicef, dentre outros institutos estão atentando para este tema. A preocupação contínua segundo ela, não se justifica somente porque essa característica diferencia a humanidade das máquinas, mas também porque é possível ver maiores e melhores resultados em termos de gestão e liderança, uma vez que os líderes que mais se destacam são aqueles em quem essas competências são desenvolvidas (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

A relevância das competências socioemocionais é destacada na dissertação de Mestrado de Berlinger (2018). Sua pesquisa apontou que o mercado tem valorizado as competências socioemocionais, indicando uma relação positiva entre as competências e o salário dos profissionais, atestando que, para pessoas que apresentam um desenvolvimento maior de habilidades não cognitivas, o ganho salarial é maior.

O objetivo geral dessa pesquisa foi responder ao seguinte questionamento: Quais são os principais *gaps* de habilidades socioemocionais dos recém-formados em Administração oriundos das universidades particulares da cidade de Campinas/SP percebidos pela gestão das organizações?

Buscando identificar os *gaps* de habilidades socioemocionais percebidas nos recém-formados do curso de Administração, provenientes de universidades privadas da cidade de Campinas/SP, a partir da percepção dos gestores de área, estabelece-se como objetivos específicos da presente pesquisa investigar quais são as competências mais destacadas no sentido de agregar valor para as organizações pesquisadas; dimensionar o valor atribuído pelas organizações às habilidades socioemocionais para a performance profissional e organizacional e apontar qual é a percepção de gestores acerca das competências e habilidades socioemocionais dos Administradores recém-formados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa tem como objetivo o tema competência, dando especial enfoque às habilidades socioemocionais. A fim de referenciar esses aspectos, lança-se mão de uma, dentre as muitas linhas teóricas, para abordar as habilidades socioemocionais, sendo o Modelo dos Oitos Fatores a linha norteadora da presente pesquisa.

2.1. Conceito de Competência

O conceito de Competência está fundamentado numa tríade conhecida como CHA, que são os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano (DUTRA, 2008).

Os trabalhos de David McClelland, (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência. A base dos trabalhos em que as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto de qualificações para que as pessoas desenvolvam uma *performance* superior no seu trabalho. Entre os profissionais de Recursos Humanos, por exemplo, uma definição comumente utilizada é a seguinte: conjunto de conhecimento, habilidade, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho. A competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida através do treinamento e desenvolvimento.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Le Boterf (1995) trabalha a ideia de que o importante não é a pessoa saber ou saber fazer ou querer fazer, mas sim o saber ser. O saber é o resultado de um aprendizado obtido ao longo da vida da pessoa. Já para Fleury (2001, p. 21) competência refere-se a “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os atributos principais da competência são iniciativas, responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos autores e compartilhamentos (ZARIFIAN; 2003).

Segundo Carrol (1993) as habilidades cognitivas estão associadas ao meio em que se vive e aos estímulos recebidos de todos ao redor, pais, amigos, professor e do próprio meio que se está inserido, sejam amigos reais e virtuais, e vão se modificando e moldando a personalidade ao longo de toda a vida. Habilidade corresponde a facilidade de executar tarefas e relacionar a teoria aprendida à prática. As habilidades e os talentos são correlacionados as competências e juntas servem de subsídios para a avaliação das inteligências e aprendizagens.

As Habilidades Técnicas referem-se às características necessárias para o alcance de bons resultados em um cargo específico, isto é: competências técnicas. Elas incluem conhecimentos especializados, capacidade analítica e o uso competente de instrumentos e técnicas para a resolução de problemas na área específica. As empresas buscam a maior compatibilidade possível entre perfil do cargo e do candidato, para com isso, obter os melhores resultados (GRIFFIN, 2007).

A combinação de competências técnicas e comportamentais formam o perfil de cada pessoa e servem para abrir portas de oportunidades profissionais. Um bom perfil abre portas de oportunidades e um perfil deficiente, fecha portas (RABAGLIO, 2001).

2.2. Teorias das Competências Socioemocionais

Grande parte dos instrumentos de medida de habilidade e competências socioemocionais se baseiam na teoria do *Big Five* proposta por Tupes e Christal em 1961. Nos estudos sobre os atributos de personalidade é reconhecida a importância do modelo dos *Big Five*, como mais famoso, proeminente e talvez principal modelo na descrição de importantes atributos de personalidade que afetam ações e escolhas dos indivíduos.

Considerado o principal modelo de classificação de habilidades socioemocionais e o mais empregado na literatura, o modelo das Big Five foi desenvolvido no campo da psicologia a partir do trabalho de Allport et al. (1936). A avaliação dos Cinco Grandes Fatores (CGF) da personalidade representa uma tentativa de descrever um conjunto amplo e complexo de características de personalidade, compilando-as em cinco traços ou fatores básicos, considerados universais: extroversão, socialização, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência.

Conforme descrito pelos autores Costa e McCrae (1985) e Digman (1990), os cinco traços se resumem em: Extroversão - que se concentra na sociabilidade e indica de onde os indivíduos tiram sua energia. As pontuações baixas nesta dimensão tendem a indicar uma fonte de energia mais interna, enquanto as pontuações elevadas denotam uma fonte externa de energia. A Socialização gira em torno da ideia de confiança, honestidade e conformidade. Indivíduos que são agradáveis tendem a ser mais simples e tolerantes por natureza. A Conscienciosidade gira em torno da ideia de organização e perseverança. Já o Neuroticismo refere-se à experiência com as emoções negativas. Indivíduos que caem na categoria neurótica tendem a ser mais propensos a mudanças de humor e reatividade emocional. Por fim, a Abertura à experiência enfoca a apreciação da arte e da beleza, bem como uma recepção geral à novidade.

Outra escala que serve de ferramenta dessa mesma natureza foi desenvolvida e validada por Furlong et al. (2016). O instrumento é de avaliação da saúde socioemocional aplicado a indivíduos do ensino superior, denominado *Social Emotional Health Survey Higher Education* (SEHS-HE). Baseado no conceito de covitalidade, a escala foi desenvolvida com 72 itens que, em uma nova versão, foram reduzidas para 48 itens.

Utilizando-se da técnica de análise fatorial, a mesma utilizada no modelo *Big Five*, Furlong et al. (2016) relataram o desenvolvimento da *Social Emotional Health Survey – Higher Education* (SEHS-HE), uma escala cujo objetivo era avaliar os efeitos de constructos psicológicos positivos combinados sobre a saúde mental de estudantes do ensino superior. A Pesquisa Social de Saúde Emocional - Ensino Superior cujo enfoque é sobre o uso da pesquisa com o objetivo de analisar a saúde emocional de estudantes de graduação, além do cuidado sobre uma compreensão conceitual dos efeitos da combinação de construtos psicológicos de caráter positivo para estudos na área.

Ao utilizar os códigos de linguagem (constructos), tal como Michael Furlong *et al* (2016) fizeram, as pesquisadoras Gutman e Schoon (2013) propuseram um modelo de revisão conhecido como “oito fatores” para analisar o resultado que as potenciais habilidades não-cognitivas-chave podem ter sobre a vida social de crianças e jovens de educação mais básica na Inglaterra. O estudo com o nome “O impacto das habilidades não cognitivas nos resultados para os jovens” teve financiamento da *Education Endowment Foundation*, é uma instituição de caridade independente dedicada a quebrar o vínculo entre renda familiar e desempenho educacional, garantindo que crianças de todas as origens possam realizar seu potencial e aproveitar ao máximo seus talentos.

O modelo proposto por Gutman e Schoon (2013) é mais detalhado, e teve como objetivo identificar competências-chave que pudessem ser modificadas, pelo que, apresentaram um modelo alternativo para avaliação dos atributos de personalidade, com oito fatores. Esses oito fatores apresentam características mais maleáveis que têm sido relacionadas a resultados positivos para crianças e adolescentes.

O modelo alternativo considera que esses oito fatores, caracterizam-se como de maior maleabilidade. São eles: Auto percepção, Motivação, Perseverança, Autocontrole, Estratégias, Metacognitivas, Competências Sociais, Resiliência e Criatividade. O modelo funciona como um aprofundamento do modelo dos *Big Five* já que detalha diversas características que naquele modelo estão agrupadas em um único domínio. Além desse detalhamento, até mesmo a interpretação das evidências ganha maior abrangência.

Conhecida como modelo educacional dos “oito fatores”, a pesquisa de Leslie Morrison Gutman (2013), diretora pesquisadora do departamento de ciências sociais quantitativas do Instituto de Educação, e Ingrid Schoon, professora de desenvolvimento humano e política social no Instituto de Educação da Universidade de Londres, está focada em analisar até onde as habilidades não cognitivas são importantes para o resultado de crianças e jovens na ação social e focalizar o papel de programas e intervenções que desenvolvam estas habilidades não cognitivas.

Enquanto os traços de personalidade “Big Five” que incluem a abertura à experiência, consciência, extroversão, amabilidade e neuroticismo (também chamado de Estabilidade Emocional) são considerados menos maleáveis do que outras características mais flexíveis, Gutman e Schoon (2013) concentraram-se em características mais flexíveis e maleáveis que têm sido associadas a resultados positivos para crianças e adolescentes. Os oito fatores que identificaram como potenciais habilidades não cognitivas de crianças e jovens são:

Auto percepção - as auto percepções são as próprias crenças de um indivíduo sobre se podem ou não realizar uma tarefa. Auto percepções são muitas vezes vistos como precursores da motivação: se uma criança acredita na sua capacidade, é provável que ela esteja mais motivada e fazer um esforço maior, levando a um melhor desempenho.

Motivação - Motivação é o estudo do motivo pelo qual as pessoas pensam e se comportam para a realização de algo.

Perseverança - envolve firmeza no domínio de uma habilidade ou ao completar uma tarefa. Nesta revisão, nos concentramos em duas manifestações de perseverança: engajamento e determinação. Ambos conceitos dizem respeito ao investimento de um indivíduo na realização de uma tarefa ou objetivo, mas eles são distinguíveis conceitualmente e psicologicamente. O engajamento envolve como os alunos se comportam, sentem e pensam em relação ao compromisso com as tarefas acadêmicas, atividades ou escola de forma mais geral (FREDRICKS; BLUMENFELD, PARIS, 2004), enquanto a determinação refere-se a uma perseverança e paixão a nível de traços por metas de longo prazo relacionadas à consciência (DUCKWORTH et. al, 2007).

Autocontrole - de acordo com Baumeister, Vohs e Tice (2007, p. 351): “O autocontrole é a capacidade de alterar as próprias respostas, especialmente para alinhá-las com padrões como ideais, valores, moral e expectativas e apoiar a consecução de metas de longo prazo”. Isso envolve exercer autocontrole sobre comportamentos, sentimentos e pensamentos, a fim de obedecer a regras, planos, promessas, ideais e outros padrões.

Estratégias metacognitivas - Estratégias metacognitivas são esforços orientados por objetivos para influenciar os próprios comportamentos e processos de aprendizagem

concentrando a consciência em pensar e selecionar, monitorar e planejar estratégias que sejam mais propícias aprendizagem (ZIMMERMAN, 2001). As estratégias metacognitivas, por exemplo, incluem o estabelecimento de metas, o planejamento e a resolução de problemas, o conhecimento dos pontos fortes e fracos, o monitoramento do progresso e da compreensão, e saber quando e por que usar certas estratégias (PINTRICH, 2000).

Competências Sociais - habilidades não-cognitivas que envolvem interações sociais e relacionamentos com outras pessoas, incluindo liderança e habilidades sociais. A liderança é definida e medida de muitas maneiras diferentes, mas geralmente diz respeito a percepções de ter poder e influência sobre outras pessoas ou de exibir comportamentos relacionados a ser um líder, tais como habilidades organizacionais e de gestão. Habilidades sociais se relacionam com uma ampla variedade de interações positivas com os outros, incluindo ter boas habilidades de comunicação, demonstrar empatia, ter bons amigos e ser cooperativo.

Resiliência - a resiliência é definida como uma adaptação positiva, apesar da presença de risco, que pode incluir a pobreza, luto parental, doença mental dos pais e / ou abuso (MASTEN, 2009, 2011; RUTTER, 2006).

Criatividade - Criatividade é a capacidade de produção de ideias novas e úteis.

Como método as autoras examinaram estudos experimentais ou quase-experimentais em que pelo menos uma habilidade não cognitiva foi apontada como uma preditora de resultados. Também avaliaram, estudos de intervenções que tinham o foco em desenvolver ou melhorar uma ou mais habilidades não cognitivas com a finalidade de melhorar os resultados educacionais e outros resultados positivos. Os resultados considerados incluíram: realização educacional, emprego, saúde, bem-estar, engajamento, empregabilidade e cidadania participativa.

As principais conclusões do trabalho das referidas autoras foi de que existem sinais de que as habilidades não cognitivas têm um impacto nos resultados positivos para os jovens, porém os indícios causais de impacto em resultados a longo prazo são até o momento, limitados; já as habilidades não cognitivas estão associadas a resultados positivos para os jovens. As habilidades-chave são inter-relacionadas e precisam ser desenvolvidas em combinação umas às outras.

2.3. Desenvolvendo Conhecimentos e Habilidades Demandadas para o Século 21

Um comitê formado por economistas, psicólogos e educadores da *National Research Council* dos EUA, realizou pesquisas a fim de chegar a um mapeamento de competências socioemocionais com a intenção de auxiliar os estudantes a obterem êxito em suas carreiras profissionais, ciclos acadêmicos e em suas vidas pessoais. As competências foram divididas em três grandes domínios. O primeiro deles é o Cognitivo, onde envolve processos de aprendizado como criatividade, memória, pensamento crítico, onde este domínio está mais relacionado com a aprendizagem tradicional. O outro domínio é o interpessoal, que está relacionado à capacidade de interpretar e responder aos estímulos das outras pessoas e a própria habilidade de expressar ideias. E por fim o intrapessoal, que diz respeito à capacidade de lidar com as próprias emoções e lapidar comportamentos que visam a realização de objetivos (NATIONAL RESEARCH COUNCIL, 2012).

Esses três domínios possuem uma inter-relação, ou seja, não agem isoladamente. Algumas habilidades listadas respectivas a cada domínio: Cognitivo: função executiva, aprendizado adaptativo, comunicação, razão e argumentação, interpretação, habilidade de

escutar, análise, capacidade de resolver problemas, etc. Intrapessoal: responsabilidade, integridade, profissionalismo e ética, valorização da arte e da cultura, autodidatismo, saúde física e psicológica, iniciativa, perseverança, etc. Interpessoal: negociação, cooperação, comunicação assertiva, liderança, trabalho em equipe, adaptação, auto-apresentação, influência social, valorização para a diversidade, etc.

Segundo a *National Research Council* (2012), o desenvolvimento dos jovens deve abranger as competências socioemocionais, o aprendizado e inovação, além de habilidades para a vida e carreira profissional. As principais competências elencadas são: Aplicabilidade e flexibilidade, Senso crítico, Comunicabilidade, Inovação, Organização, Cidadania e interação, Colaboração, Criatividade, Responsabilidade pessoal e Pensamento crítico.

Daniel Goleman (2011), diz que uma visão da natureza humana que não dê importância ao poder das emoções é lastimavelmente míope. Segundo o autor ainda, a denominação de *Homo Sapiens*, ser pensante, é enganosa acerca do que a ciência diz a respeito das nossas emoções e o quanto elas possuem participação em nossas vidas. Isso corrobora a máxima de que somos seres emocionais que pensam e não ao contrário. Quando se trata de moldar nossos comportamentos e decisões, a emoção pesa tanto quanto, ou se não mais do que a razão.

Damasio (1994, pg. 134-135) define emoção como “uma coleção de mudanças no corpo e no cérebro em resposta a conteúdos específicos da própria percepção, reais ou recordados, em relação a um determinado objeto ou evento”. De forma simples ou complexa, a emoção é o arranjo de processos de avaliação mentais, com respostas a estes processos, direcionados ao próprio corpo e ao cérebro, resultando em alterações adicionais mentais (NYGREN et al., 1996).

2.4. Curso de Administração no Brasil e na cidade de Campinas

Enquanto nos EUA, os primeiros cursos na área de Administração datam do final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881, no Brasil essa história é bem mais curta, tendo início em 1952. A profissão de Administrador só passou a ser regulamentada na metade dos anos sessenta, por meio da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965.

O curso de administração é classificado com a segunda carreira com maior número de matrículas. Porém, considerando a complexidade do ambiente em que as empresas operam atualmente, os administradores precisam sair da formação habilitados para responder à uma competição globalizada, pois enfrentarão o desafio de reinventar as formas de fazer gestão, demandada pela Revolução Tecnológica, que impõe novas práticas.

Como bem aponta Peter Drucker (2010), qualquer empreendimento sem uma gestão eficiente vai ao encontro da falência. Considerando que o cenário em que as empresas operam é de incertezas e evolucionário, e que a lista de qualidades exigidas dos profissionais da Administração está cada vez mais extensa; novos conteúdos têm sido introduzidos nos cursos de Administração, tais como: empreendedorismo, gestão ambiental, desenvolvimento sustentável, inovação tecnológica.

Pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA, 2015), aponta as cinco competências consideradas mais importantes para o desempenho profissional do Administrador. A capacidade de identificar problemas e implantar soluções é a competência mais demandada desses profissionais, seguida pela capacidade de desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade da organização; em terceiro lugar assumir o

processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; em quarto lugar ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos e por fim, elaborar e interpretar cenários.

As Instituições de Ensino de natureza privada são responsáveis pela formação de 82% dos Administradores no Brasil (CFA, 2015). Mais do que transmitir conteúdos teóricos, o desafio do curso de administração é despertar a capacidade reflexiva, que instrumentalize o aluno para pensar “fora da caixa”, tornar-se protagonista da própria formação, de forma que, ao final de sua formação seja capaz de ligar os pontos e transformar informação em conhecimento e adquirir sabedoria que o torne capaz de criar, inovar, transformar as formas de fazer gestão no Brasil.

De acordo com o Censo da Educação Superior 2015, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o curso de administração de empresas tem o maior número de alunos ingressantes no Brasil. A estimativa no Brasil é que existam mais de 1.500 cursos superiores em administração que formam aproximadamente mais de 114 mil administradores.

A cidade de Campinas, interior de São Paulo constitui-se um ponto de referência para alunos que pretendem ingressar nas universidades da região. A cidade conta com faculdades de destaques tanto privadas quanto públicas, cabendo destacar a Unicamp como uma referência, instituição essa que foi classificada como uma das melhores universidades da América Latina, dentre outras faculdades de destaques na região (UNICAMP, 2018).

Em Campinas/SP existem atualmente 34 instituições de Ensino Superior, classificadas entre públicas e privadas. A universidade mais antiga dentre elas é a Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), que começou sua atuação no município em 1941, mesmo ano em que criou o curso superior de Administração.

A presença de grandes instituições de nível superior, como a Pontifícia Universidade Católica (PUC), Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), a Faculdade de Campinas (FACAMP) dentre outras, faz com que o município seja conhecido como um dos principais polos acadêmicos do Brasil, onde desde 2008 tem investido no trabalho do Parque Tecnológico (PT) que obteve o título de Região do Conhecimento (RC).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tomando-se como ponto de partida o objetivo desta pesquisa, que foi analisar quais os gaps de habilidades socioemocionais dos Administradores recém-formados oriundos das universidades particulares de Campinas/SP, optou-se em desenvolver uma pesquisa qualitativa e semi quantitativa, estudo dos fatos sob uma perspectiva interpretativa, por meio da realização de um questionário elaborado pelos autores inspirado no modelo dos oito fatores de Gutman Schoon (2013) via *Google Docs*.

Nas pesquisas interpretativas busca-se produzir uma descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então estabelecer relações entre variáveis, visando obter uma compreensão mais objetiva acerca do tema pesquisado (GIL, 2002).

Silva (1998) apud Biasoli-Alves e Romanelli (1998) aponta que a relação entre o quantitativo e o qualitativo é complementar, isto é, o quantitativo se ocupa de ordens, grandezas e suas relações e o qualitativo formula um quadro de interpretações para medidas ou a compreensão para o que não é quantificável.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário aplicado online via *Google Docs*. A elaboração do referido instrumento deu-se com base no modelo dos oito fatores, propostos por Gutman e Schoon (2013), conforme apresentado no referencial teórico, e teve como intuito traçar o perfil das competências socioemocionais de recém-formado em Administração, por meio da avaliação de seus respectivos gestores.

As dezesseis proposições que constaram no questionário expressam os oito fatores, ou competências socioemocionais, sendo construídas duas proposições afirmativas para cada fator.

As 16 afirmativas foram apresentadas aos respondentes, de forma a serem avaliadas por meio de escala Likert, com as seguintes alternativas: discordo plenamente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo plenamente (APÊNDICE A). A fim de quantificar os resultados foram atribuídos valores às respostas de forma que ao discordo plenamente atribui-se -2, ao discordo parcialmente -1, não concordo nem discordo atribui-se 0 (zero), concordo parcialmente +1, e ao concordo plenamente +2.

No questionário também foram incluídas perguntas-filtro para assegurar que a amostra se enquadrava nos requisitos pré-estabelecidos e possibilitar um detalhamento no processo de análise das respostas, visto que se trata de um levantamento sobre os possíveis gaps encontrados nos recém-formados dos cursos de Administração. Para a pesquisa foram consideradas as universidades particulares Mackenzie, FACAMP e PUC, que figuram no RUF (Ranking Universitário Folha) 2019 com as maiores notas (pontuações) na avaliação do MEC (Ministério da Educação) das universidades particulares de Campinas/SP. (RUF, 2019). Baseou-se em três critérios comuns acerca das instituições de ensino para a escolha das universidades citadas acima. Sendo: posição em qualidade de ensino, nota em qualidade de ensino e nota no MEC. Abaixo segue tabela com as universidades citadas acima e suas notas no Ministério da Educação divulgadas pelo *ranking*.

O acesso aos gestores respondentes, foi por meio da rede de contato dos pesquisadores com administradores de empresa egressos, os quais fizeram a mediação com seus gestores para encaminhamento do *link* do questionário e solicitação da contribuição com a pesquisa. Por meio de “bola de neve” alguns ex-alunos foram indicando seus colegas, sendo obedecido o critério de serem todos formados a no máximo cinco anos. O Questionário da pesquisa permaneceu aberto por um período de 26 dias, de 27 de setembro a 23 de outubro de 2019.

Após a coleta de dados, os dados foram analisados estatisticamente e interpretativamente, com o intuito de responder com êxito aos objetivos propostos e contribuir para o aprofundamento dos objetivos traçados para esse estudo.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da amostra

A partir dos questionários obtidos do relatório gerado pelo próprio sistema de análise do *Google Docs*, a partir da informação dos 18 gestores respondentes acerca de seus 18 liderados, do público alvo dessa pesquisa, pode-se aferir que 11 dos administradores avaliados (61,1%) têm idade entre 22 anos e 25 anos; outros 3 deles (16,66%) estão entre 26 e 28 anos, fatia esta da amostra cuja faixa etária concentra-se entre 22 e 28, ou seja são da Geração Y, ou *Millenials*. O restante da amostra foi composta por três pessoas que estão na faixa etária de 30 a 37 anos de idade e por fim, um dos profissionais avaliados tem 49 anos. Por estarem na

faixa etária que concentra idade entre 30 e 49 anos, segundo o autor citado acima, podem ser caracterizados como pertencentes à Geração X, que são os nascidos no período entre 1965 e 1980. O gráfico 1 abaixo apresenta faixa etária dos administradores analisados.

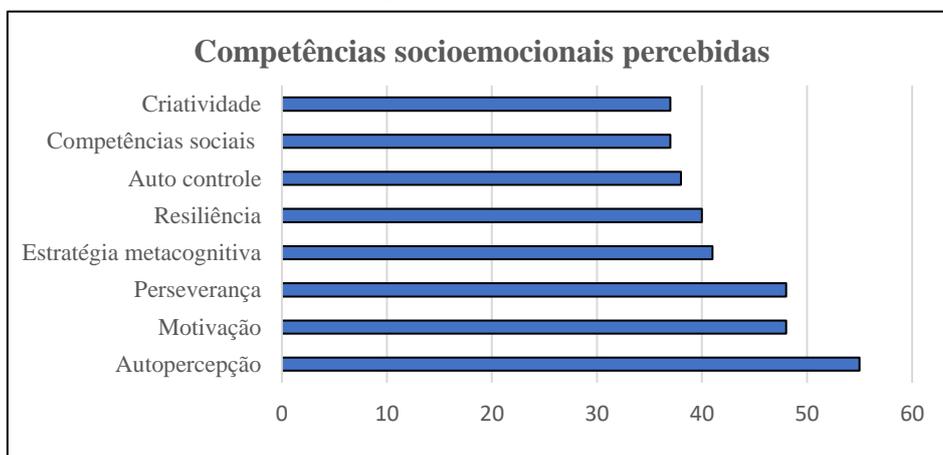
A amostra foi composta por 13 pessoas (72,2%) do sexo masculino e 5 pessoas (27,8%) são do sexo feminino. A maioria dos administradores avaliados são egressos da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Dos 18 profissionais em análise 11 deles (61,1%) estudaram no Mackenzie; 5 (27,8%) na PUC Campinas e dois (11,1%) na FACAMP (Faculdades de Campinas).

4.2 Análise dos Resultados

Nessa seção são apresentadas as análises das percepções dos gestores acerca das competências e habilidades socioemocionais dos profissionais. As dezesseis proposições apresentadas aos gestores faziam afirmações acerca dos oito fatores propostos por Gutman e Schoon (2013), para determinar o perfil das competências socioemocionais do público alvo.

Levando em consideração as oito competências propostas pelos autores acima, a saber: Autopercepção, Motivação, Perseverança, Estratégia metacognitiva, Resiliência, Autocontrole, Competências sociais, Criatividade e Perseverança, verificou-se uma forte diferença entre as competências, sendo Autopercepção a mais fortemente reconhecida, e competências sociais e criatividade as menos percebidas. O gráfico 1, a seguir, aponta um ranking dos oito fatores, das competências mais fortemente percebidas até as menos perceptíveis.

Gráfico 1 – Ranking dos Oito Fatores avaliados



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2.1 Autopercepção

A competência socioemocional “Autopercepção”, foi a mais fortemente percebida por todos os gestores que contribuíram com essa pesquisa. Representada por dois constructos, sendo o primeiro se o liderado “acredita na própria capacidade para realizar tarefas e entregar resultados”, e o segundo se “acredita em si próprio como capaz de entregar as tarefas e alcançar os resultados esperados”.

Boa parte dos respondentes, 12 (66,7%) assinalaram que “concordam plenamente” sobre os avaliados acreditarem na própria capacidade para realizar tarefas e entregar resultados, enquanto 6 (33,3%) dos gestores “concordam parcialmente” sobre a questão. Não houve distinção significativa entre os dois quesitos avaliados. Constatou-se que o perfil desses administradores é de autoconfiança em relação à capacidade para alcançar performances esperadas, quer as atividades sejam feitas sozinho, quer em grupo.

No fator Autopercepção, as mulheres obtiveram uma melhor avaliação, apontando que estas possuem uma autopercepção mais positiva quando comparada aos homens.

Segundo as autoras, no modelo dos “Oito Fatores” a autopercepção refere-se como as próprias crenças de um indivíduo sobre sua capacidade ou não realizar uma tarefa. Autopercepções são muitas vezes vistas como precursores da motivação: acreditar na própria capacidade, provavelmente fará a pessoa mais motivada a fazer um esforço maior, levando a um melhor desempenho.

4.2.2 Motivação

Acerca da Competência “Motivação” foram avaliadas a capacidade de “demonstrar atitude de entusiasmo para com os seus pares para obtenção de um resultado” e se “mostrar-se frequentemente motivado para a realização das atividades”. O primeiro constructo faz análise sobre o engajamento demonstrado pelo liderado para buscar resultados positivos trabalhando em grupo. Dos 18 avaliados, 13 (72,2%) gestores concordaram plenamente com a afirmativa; 2 (11,1%) concordaram parcialmente e 3 (16,7%) não concordaram e nem discordaram, o que já torna essa uma competência mais crítica, quando comparada a anterior. Apesar da autopercepção positiva acerca de si mesmos, nem todos são percebidos como possuidores do mesmo nível de motivação para alavancar desempenho. Quanto ao segundo constructo, os gestores aferiram as atitudes de motivação constante para realizar as atividades do dia-dia. Do total da amostra, 10 (55,6%) dos gestores concordam parcialmente com a afirmativa acima; 7 (38,9%) concordam plenamente e 1 (5,6%) não concorda e nem discorda.

A Motivação é o estudo do motivo pelo qual as pessoas pensam e se comportam para a realização de algo, sendo que, de acordo com Elton Mayo, a satisfação dos colaboradores está ligada a motivação. Sua teoria defende que as inter-relações são a base para o comportamento em grupo, já que o indivíduo não se comporta de forma isolada (CHIAVENATO, 2014).

Motivação e reconhecimento são fatores importantes no incentivo dos funcionários, possibilitando cooperação maior entre a equipe e maior desempenho em trabalhos individuais. Ao comparar por gêneros, as mulheres ficaram com uma média de avaliação levemente inferior aos homens. Analisado por faixa etária, os avaliados entre 22 e 25, totalizando 11 pessoas, obtiveram uma avaliação positiva sobre a competência em questão, enquanto no outro grupo, composto pelas pessoas entre 26 e 29 anos, total de 3 pessoas, prevaleceu uma avaliação neutra, o grupo entre 30 e 37 também composto por três pessoas foram avaliados de forma positiva, prevalecendo o concordo plenamente em sua avaliação. E por último, profissional de 49 anos teve sua motivação avaliada como seu fator mais positivo.

Analisando os dois constructos, os avaliados demonstram um entusiasmo maior com relação aos seus pares quando trabalham para obter resultados do que quando precisam realizar suas próprias atividades com motivação constante.

4.2.3 Perseverança

A Competência “Perseverança” envolve firmeza no domínio de uma habilidade ou engajamento para completar uma tarefa. Os dados obtidos apontaram que 11 (61,1%) avaliados são percebidos como pessoas que demonstram adequada energia e engajamento para alcançar objetivos, enquanto nos outros 7 (38,9%) essa competência é parcialmente percebida.

No que se refere a determinação e paixão para a resolução de problemas mesmo em situações adversas ou de risco, a afirmativa para avaliação também englobou a competência perseverança. 8 (44,4%) profissionais foram avaliados de forma parcial, 7 (38,9%) de forma plena e 3 (16,7%) receberam avaliação neutra de seus gestores.

Dois manifestações de perseverança foram consideradas: engajamento e determinação. Ambos conceitos dizem respeito ao investimento de um indivíduo na realização de uma tarefa ou objetivo, mas eles são distinguíveis conceitualmente e psicologicamente. O engajamento envolve como os indivíduos se comportam, sentem e pensam em relação ao compromisso com as tarefas ou atividades de forma mais geral (FREDRICKS; BLUMENFELD, PARIS, 2004), enquanto a determinação refere-se a uma perseverança e paixão frente a metas de longo prazo (DUCKWORTH et. al, 2007). Pode-se ver que a perseverança fica mais comprometida quando acompanhada de metas longas ou situações estressantes, pois os resultados caem comparados com a habilidade anterior.

Perseverança é amplamente utilizado nas pesquisas envolvendo firmeza no domínio de uma habilidade ou no cumprimento de uma tarefa, a falta de perseverança nas atividades que exigem um envolvimento cognitivo, é a tendência a passar de uma atividade a outra sem acabar nenhuma, associadas a uma atividade desorganizada, não coordenada e excessiva. Observou-se por meio da análise dos resultados que existe um investimento de energia e maior engajamento para cumprimento de tarefas e objetivos que não envolvam um risco aparente ou uma situação desconfortável com a qual os liderados tenham que lidar.

4.2.4 Autocontrole

Competência “Autocontrole”, neste constructo em específico, analisou-se a mudança de comportamento, sem abrir mão da personalidade, para a contribuição para um ambiente sadio e mais amistoso em uma dada situação. Os gestores, em sua maioria avaliaram que mesmo parcialmente, concordam que seus liderados possuem tal competência, totalizando 11 (61,1%) avaliações, contra 6 (33,3%) que concordam que seus subordinados conseguem alterar o comportamento para agregar na construção de um ambiente melhor e 1 (5,6%) não concordou e nem discordou da proposição ao avaliar o seu liderado, certamente os colaboradores que obtiveram uma avaliação positiva de seus gestores sobre a habilidade em questão, são conhecidos como “apaziguadores” do ambiente, aqueles que tornam o ambiente amigável facilmente.

Competência Autocontrole se refere à capacidade de modificar respostas para alinhá-las com os valores e a cultura organizacional para obter resultados positivos. Particularmente esse construto obteve a segunda menor avaliação, mostrando uma certa inflexibilidade em relação ao ambiente onde está inserido. Retomando a primeira competência analisada, possuem uma autopercepção muito positiva e uma capacidade de adequação baixa, do que infere-se que não há muita abertura para aquilo que é diferente de si.

A amostra total, 10 (55,6%) gestores avaliaram que seus colaboradores possuem integralmente a habilidade analisada, 2 (11,1%) concordaram parcialmente, 3 (16,7%) ficaram neutros sobre a questão e 3 (16,7%) discordaram parcialmente sobre tal habilidade com base em seus liderados.

De acordo com Baumeister, Vohs e Tice (2007, p. 351): “O autocontrole é a capacidade de alterar as próprias respostas, especialmente para alinhá-las com padrões como ideais, valores, moral e expectativas e apoiar a consecução de metas de longo prazo”. Isso envolve exercer autocontrole sobre comportamentos, sentimentos e pensamentos, a fim de obedecer a regras, planos, promessas, ideais e outros padrões.

A capacidade abordada diz respeito ao reconhecimento de emoções que possam alterar o comportamento do indivíduo de forma negativa em determinadas situações. Desta maneira, ao reconhecê-las, é possível alterar a forma como reagir demonstrando responsabilidade pelas próprias ações obtendo resultados positivos, contribuindo para um ambiente melhor na organização. De acordo com as avaliações dos gestores, 94,4% são capazes de alterar determinados comportamentos para criar ou contribuir para um ambiente saudável e amigável. Em relação à capacidade de alterar as próprias respostas para alinhá-las com os valores e a cultura da organização a fim de obter resultados positivos, 66,7% dos administradores a possuem enquanto, 33,4% não demonstraram ou não possuem essa habilidade.

4.2.5 Estratégia metacognitiva

Para avaliação da competência “Estratégia metacognitiva”, a primeira afirmativa avaliava a capacidade do indivíduo de saber quando usar e como usar estratégias específicas para aprendizado e resolução de problemas. Uma vez que meta significa ir além, a palavra metacognição abarca o conhecimento sobre a cognição e a sua regulação. Do total da amostra, 11 (61,1%) receberam de seus gestores avaliação positiva, com nível de concordância plena sobre a habilidade para concentrar-se conscientemente para pensar, selecionar, monitorar e planejar as melhores estratégias para obtenção de resultados positivos. 5 (27,8%) concordaram de forma parcial sobre a habilidade percebida nos seus colaboradores, 1 (5,6%) avaliação não concorda e nem discorda e mais uma (5,6%) discorda parcialmente.

Já o segundo constructo avaliou a capacidade de gerenciar os pontos positivos e negativos a fim de gerenciá-los para quando, como e quais estratégias utilizar. Esse também foi construto avaliado como deficiente. Apenas 5 (27,8%) dos gestores percebem esta habilidade de forma integral em seus colaboradores, 10 (55,6%) deles avaliam que seus subordinados possuem de maneira parcial tal habilidade, 2 (11,1%) ficaram neutros e 1 (5,6%) gestor avaliou discordar parcialmente da afirmativa sobre o seu liderado.

Estratégias metacognitivas são esforços orientados por objetivos para influenciar os próprios comportamentos e processos de aprendizagem concentrando a consciência em pensar e selecionar, monitorar e planejar estratégias que sejam mais propícias aprendizagem (ZIMMERMAN, 2001). As estratégias metacognitivas, por exemplo, incluem o estabelecimento de metas, o planejamento e a resolução de problemas, o conhecimento dos pontos fortes e fracos, o monitoramento do progresso e da compreensão, e saber quando e por que usar certas estratégias (PINTRICH, 2000).

No caso das estratégias metacognitivas, foi demonstrado que 88,9% (15) dos recém-formados em administração conseguem pensar, selecionar, monitorar e planejar as estratégias mais propícias para obter resultados positivos. Referente à consciência dos pontos fortes e

fracos para estabelecer estratégias, 83,4% conseguem gerenciá-la contra 16,7% que demonstraram dificuldade.

4.2.6 Competências Sociais

Competências Sociais” dizem respeito ao poder político que uma pessoa exerce sobre a outra ou sobre um grupo de pessoas. Apenas 1 (5,6%) gestor da amostra concordou que seu colaborador demonstra ter conhecimento pleno desta habilidade. 7 (38,9%) dos avaliadores concordam que seus subordinados possuem a habilidade, 9 (50%) concordam parcialmente e 1 (5,6%) avalia discordar de forma parcial.

O resultado da análise da amostra apontou que 10 (55,6%) gestores consideram que seus liderados possuem a habilidade plena de realizar interações positivas, estabelecer boas relações interpessoais, ser comunicativo e cooperativo com a equipe, 5 (27,8%) concordam de forma parcial sobre a questão afirmativa, 2 (11,1%) não concorda e nem discorda e 1 (5,6%) gestor discorda parcialmente.

Considera-se que competências sociais dizem respeito as habilidades não-cognitivas, que envolvem interações sociais e relacionamentos com outras pessoas, incluindo habilidades sociais e de liderança. As habilidades sociais se relacionam com uma ampla variedade de interações positivas com os outros, incluindo ter boas habilidades de comunicação, demonstrar empatia, ter bons amigos e ser cooperativo. Já a liderança é definida e medida de muitas maneiras diferentes, mas geralmente diz respeito a percepções de ter poder e influência sobre outras pessoas ou de exibir comportamentos relacionados a ser um líder, tais como habilidades organizacionais e de gestão.

Quando se trata de Competências Sociais que envolvem o trato com as pessoas e a liderança, verifica-se que 94,5% dos profissionais demonstraram ter habilidade de exercer poder e/ou influenciar pessoas e 83,4% conseguem realizar interações positivas, sendo capazes de comunicar-se, demonstrar empatia, estabelecer boas relações interpessoais e ser cooperativo.

4.2.7 Resiliência

A penúltima competência avaliada é a resiliência, que visou aferir se os subordinados são capazes de adaptar-se frente a uma situação de risco ou adversa de forma positiva. Os dados apontaram que grande parte da amostra teve avaliação positiva. 15 (83,3%) gestores perceberam fácil capacidade de adaptação a diferentes cenários por parte de seus colaboradores

Resiliência pode ser definida como uma adaptação positiva, apesar da presença de risco, que pode incluir a pobreza, luto parental, doença mental dos pais e / ou abuso (MASTEN, 2009, 2011; RUTTER, 2006). Frente a um mercado de trabalho onde as mudanças são cada vez mais recorrentes e dinâmicas, destaca-se a importância de contar com colaboradores capazes de responder aos desafios de forma ética, inovadora e colaborativa, para assim poder garantir resultados sustentáveis para a organização, e principalmente para a vida profissional.

Ao analisar a capacidade de adaptar-se positivamente frente a situações de risco ou adversidade, predominou gestores que não acreditam que os subordinados estão totalmente preparados para o dinamismo do mercado, sendo apenas 6 (33,3%) profissionais avaliados como capazes de agir de forma positiva em situações de risco ou adversidade.

Observou-se que na percepção dos gestores acerca dos subordinados, a capacidade de adaptação a cenários diferentes é positivamente melhor que a adaptabilidade de agir de forma positiva a cenários de risco ou adversidade.

4.2.8 Criatividade

É entendido como a capacidade de expor algo novo com valor para si próprio ou para a colaboração com outro, pode-se dizer que essa característica é fundamental para indivíduos empreendedores, que as organizações visam ter em suas empresas, pois gera resultados positivos para elas, como mencionado no aporte.

Frente a um ambiente cuja palavra de ordem é inovação, esse foi o construto com menor indicação de percepção da competência. Nas respostas obtidas sobre a criatividade pode-se analisar que é um ponto que requer atenção, pois foi percebido uma lacuna em apresentar a habilidade de pensar de forma inovadora, visto que apenas 5 respondentes (27,8%) concordam plenamente que seus liderados são capazes de pensar dessa forma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise dos gaps de habilidades socioemocionais percebidas pelos gestores nos recém-formados em administração provenientes de universidades particulares da cidade de Campinas/SP, como também destacou as competências com as melhores avaliações. Através dos resultados obtidos com base na teoria dos Oito Fatores e por meio de resposta ao questionário eletrônico via ferramenta Google Docs, foi possível identificar quais competências tiveram maior e menor destaque por meio da avaliação dos gestores.

Dentre as oito competências avaliadas com base no modelo de pesquisa de Gutman e Schoon (2003), a mais bem avaliada foi a Autopercepção, que é a crença de um indivíduo de realizar ou não uma determinada tarefa, seguida pela competência Motivação, que diz respeito ao comportamento de uma pessoa para realizar algo. E logo atrás, a competência Perseverança ficou como a terceira mais bem avaliada. Segundo a avaliação dos gestores sobre seus subordinados, a competência Social, que diz respeito as habilidades não-cognitivas, que envolvem interações sociais e relacionamentos com outras pessoas, incluindo habilidades sociais e de liderança, e a competência Criatividade, sendo a criação de ideias novas e úteis, figuraram entre as duas de menor destaque na pesquisa.

Três ex-alunos da Universidade Presbiteriana Mackenzie dominaram o maior número de competências, segundo a avaliação dos seus respectivos gestores. O ex-estudante mais bem avaliado, foi do gênero masculino, de 22 anos, seguido por uma representante do sexo feminino, com idade de 30 anos, acompanhada de um outro homem, com idade de 22 anos. Dois ex-Mackenzistas, homens, um de 49 anos e outro de 25, seguido por uma ex-aluna da PUC Campinas, de 28 anos, tiveram o menor domínio das competências elencadas na pesquisa para avaliação, segundo os gestores.

Apesar das mulheres terem uma representatividade na amostra 2,6 vezes menor em relação aos homens, elas foram bem avaliadas pelos seus respectivos gestores, a comparação entre os homens no geral de competências ficou em paridade entre ambos os gêneros.

Demonstrou-se pelos resultados obtidos que a maior parte dos profissionais recém-formados em Administração da amostra apresentaram as habilidades e competências

socioemocionais importantes na ação social dos jovens, segundo o modelo Oito Fatores de Gutman e Schoon (2003). Considera-se então, que apesar da parcela significativa de administradores que demonstraram possuírem tais competências ainda há a necessidade por parte de alguns profissionais de aprimorarem essas competências buscando agregar mais valor à sua performance nas organizações.

Embora os resultados da avaliação tenham sido quantificados, a amostra não teve o objetivo de generalizar as competências socioemocionais atribuídas aos administradores analisados. Tratando-se de um tema contemporâneo, o presente estudo apresentou limitações relacionadas principalmente a quantidade da amostra e de instituições estudadas. Portanto, sugere-se a realização de novas pesquisas com diferentes análises e tipos de abordagens.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLPORT, G. W. ODBERT, H. Trait-names: A psycho-lexical study. **Psychological Monographs**, 1936.

BAUMEISTER, R. F., VOHS, K. D., TICE, D. M. **The strength model of self-control**. *Current directions in psychological science*, 16(6), 351-355, 2007.

BERLINGERI, M. M. **Competências socioemocionais e o mercado de trabalho: um estudo para o caso brasileiro em Ribeirão Preto, SP**. 2018. 59 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, UPS, Ribeirão Preto, 2018.

CFA (Conselho Federal de Administração). **Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRA: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador 6. ed. e do tecnólogo 1 ed.** 2015.

CARROL, J.B. **Human cognitive abilities: A survey of factoranalytic studies**. New York: Cambridge University Press, 1, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9 ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. **The NEO Personality Inventory manual**. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1985.

DAMASIO, A. R. **Destartes' error: emotion, reason, and the human brain**. 1. ed. New York: Editora Grosset/Putnam, 1994.

DIGMAN, J. M. Personality structure: Emergence of the Five-Factor Model. **Annual Review of Psychology**, 41, 417-440, 1990.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUCKWORTH, A. L., PETERSON, C., MATTHEWS, M.D., KELLY, D.R. Grit: Perseverance and passion for long-term goals. **Journal of Personality and Social Psychology**, 92, 1087-1101, 2007.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2008.

ELLSTROM, P. The many meanings of occupational competence and qualification. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v.21, 1997.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Por que o profissional de futuro precisa ter habilidades socioemocionais.** São Paulo, 13 nov. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/11/por-que-o-profissional-do-futuro-precisa-ter-habilidade-socioemocionais.html>. Acesso em: 17 mar. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, v. Edição especial 2001.

FURLONG, M. J., YOU, S., SHISHIM, M., DOWDY, E. Development and validation of the Social Emotional Health Survey-Higher Education version. **Applied Research in Quality of life**, p. 1-25, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S; FORTE, D. Competências Adquiridas durante os anos de Graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas. **Gestão & Regionalidade** (Online), 23(68). 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional.** Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GUTMAN, L. M.; SCHOON, I. **The Impact of non-cognitive skills on outcomes for young people.** Institute of Education, 2013.

GRIFFIN, R. W. **Introdução a Administração.** Texas: Ática Universidade, 2007.

LE BOTERF, G. **De la Compétence – Essai sur un Attacteur Étrange.** Les éditions D’Organizations. Paris, 1995. Quatrième Tirage.

MASTEN, A. S. **Ordinary Magic:** Lessons from research on resilience in human development *Education Canada*, 49(3), 28-32, 2009.

MASTEN, A. S. Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. **Development and Psychopathology**, 23(2), 493-506, 2011.

MOREIRA, F, M. et al. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho? **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v.19, n. 1, p. 61-88, mar. 2014.

NATIONAL RESEARCH COUNCIL 2012. **Education for Life and Work:** Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century. Washington, DC: The National Academies Press. <https://www.nap.edu/download/13398#>.

NUNES, S. C.; FERRAZ, D. M. A reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competência: um estudo empírico em instituições de educação superior. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005.

NYGREN, T. E. et al. The Influence of Positive Affect on the Decision Rule in Risk Situations: Focus on Outcome (and Especially Avoidance of Loss) Rather Than Probability. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 1, p. 59-72, 1996.

PINTRICH, P. **The role of goal orientation in self-regulated learning**. In J. Boekarts, P. Pintrich and M. Zeidner (eds) Handbook of Self-Regulation Burlington, MA: Elsevier Academic Press, 2000.

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

RUF (Ranking Universitário Folha) 2019. **Ranking de cursos**. Administração de empresas. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>>. Acesso em: 20 out. 2019.

RUTTER, M. Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. **Annals of the New York Academy of Science**, 1094(1), 1-12, 2006.

SANT'ANA, R, G, S. et al. As Competências na Formação de Alunos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: **XXXVII Encontro do ANPAD**, 2013, Rio de Janeiro. ENANPAD, 2013, p. 1-16.

SILVA, R.C. A Falsa Dicotomia Qualitativo-Quantitativo: **Paradigmas que Informam nossas Práticas de Pesquisa**. In: BIASOLI-ALVES; Z.M.M.; ROMANELLI, G. (Orgs) (1998). Diálogos Metodológicos sobre Prática de Pesquisa. Ribeirão Preto: Legis Summa, pp.159-174.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Teorias da administração**: bibliografia universitária Pearson. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

TUPES, E. C.; CHRISTAL, R. E. **Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings**. Technical Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX: Personnel Laboratory, Air Force Systems Command, 1961.

UNICAMP. FILHO, M. A. **Pelo Segundo Ano Unicamp é Apontada como melhor da América Latina**. Unicamp. Notícias. Manchete. São Paulo, jul. 2018. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2018/07/18/pelo-segundo-ano-unicamp-e-apontada-como-melhor-da-america-latina>. Acesso em: 03 mai 2019.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

ZIMMERMAN, B. J. **Theories of self-regulated learning and academic achievement**: An overview and analysis. In B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (Eds.), Self-regulated learning and academic achievement: Theoretical perspectives (2nd ed., pp. 1–38). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001.

APÊNDICE A

Abaixo encontram-se a tabulação dos dados utilizados para formatação dos gráficos exibidos no texto.

AUTO-PERCEPÇÃO
<p>Percebe-se capaz para a realização de tarefas e atividades sozinho e em equipe.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>Acredita na própria capacidade para realizar tarefas e entregar resultados.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
MOTIVAÇÃO
<p>Mostra-se frequentemente e motivado para a realização das atividades.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>Demonstra atitude de entusiasmo para com os seus pares para obtenção de um resultado.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
PERSEVERANÇA
<p>Investe energia e manifesta engajamento para o alcance dos objetivos ou resolução de tarefas.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>Demonstra determinação e paixão para a resolução de problemas, mesmo em situações estressantes ou metas de longo prazo.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
AUTO-CONTROLE
<p>É capaz de alterar as próprias respostas para alinhá-las com os valores e a cultura da organização a fim de obter resultados positivos.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>Se necessário, consegue alterar determinados comportamentos para criar e/ou contribuir para um ambiente saudável e amigável.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
ESTRATÉGIAS METACOGNITIVAS
<p>Concentra-se conscientemente para pensar, selecionar, monitorar e planejar as estratégias</p>

<p>mais propícias para a própria aprendizagem e obtenção de resultados positivos.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>Tem consciência de seus pontos fortes e fracos, sendo capaz de gerenciá-los a fim de estabelecer quando, como e quais estratégias utilizar.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</p>
<p>É hábil em exercer poder e/ou influência sobre as outras pessoas.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>Realiza interações positivas, sendo capaz de se comunicar-se, demonstrar empatia, estabelecer boas relações interpessoais e ser cooperativo.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>RESILIÊNCIA</p>
<p>É capaz de adaptar-se positivamente frente a uma situação de risco ou adversidade.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>É capaz de adaptar-se positivamente a mudanças ou cenários diferentes.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>CRIATIVIDADE</p>
<p>Capacidade para pensar de forma inovadora.</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>
<p>É capaz de contribuir na criação de ideias novas e úteis (que geram criação de valor organizacional).</p> <p><input type="checkbox"/> discordo plenamente <input type="checkbox"/> discordo parcialmente <input type="checkbox"/> não concordo nem discordo <input type="checkbox"/> concordo parcialmente <input type="checkbox"/> concordo plenamente</p>