

# COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR EM UM CONTEXTO DE INDÚSTRIA 4.0: UM ESTUDO DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

Felipe Wiens<sup>1</sup>

Simone Wiens<sup>2</sup>

Christiane Bischof dos Santos<sup>3</sup>

## RESUMO

Nos dias atuais, o mercado de trabalho inserido no novo contexto de Indústria 4.0, está passando por diversas mudanças. Como consequência, o mercado está exigindo novas e diferentes habilidades e competências dos profissionais em todas as áreas. Portanto, neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo geral levantar quais são as competências demandadas para o administrador brasileiro recém-formado. Para tal, foi conduzida uma pesquisa de abordagem qualitativa, usando como base de dados um levantamento nas principais plataformas e sites de procura de emprego. Esse levantamento de dados foi feito com base em critérios subjetivos ao pesquisador, de acordo com a sua experiência e percepção. A análise dos dados coletados foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados da pesquisa, têm como principal contribuição direcionar os profissionais recém-formados em cursos de Administração no Brasil a melhor se capacitarem nas principais competências demandadas pelo contexto atual.

Palavras-chave: Mercado de trabalho. Indústria 4.0. Competências. Administrador.

<sup>1</sup> Aluno do 8º período do curso de Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: wiens.felipe@gmail.com

<sup>2</sup> Aluna do 8º período do curso de Letras da FAE Centro Universitário. *E-mail*: simonewiens@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora da pesquisa. Graduada em Engenharia. Doutora em Administração Estratégica. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail*: bischfs@fae.edu

## INTRODUÇÃO

Conforme o Conselho Federal de Administração (CFA, 2020), “A Administração é uma ciência da área humana fundamentada em sistemas e processos que buscam o planejamento, organização, direção e controle das realizações, tanto na esfera pública quanto na privada”.

A profissão do Administrador, no Brasil, foi regulamentada por meio da Lei 4.769 de 1965 que criou, também, os Conselhos Federal e Regionais de Administração (CFA/CRAs). A Administração é uma ciência antiga, apesar da pouca idade. A primeira vez em que foi mencionada, e que se tem notícia, data do ano 5.000 A.C., na Suméria, quando seus antigos habitantes procuravam uma maneira para melhorar a resolução dos seus problemas práticos (2020).

Conforme ainda o Conselho Federal de Administração, atualmente, o Administrador é o profissional responsável pelo planejamento de estratégias e pelo gerenciamento do dia a dia da empresa pública ou privada.

A atuação do Administrador, de acordo com o Conselho Regional de Administração (CRA, 2020), é bastante ampla e o administrador deve atuar em diversas áreas como comercial, logística, financeira, compras, recursos humanos, marketing, entre outras.

Atualmente, de acordo com a pesquisa feita pelo Conselho Federal de Administração em 2015 (CFA, 2020), o profissional Administrador é, em sua maioria: do sexo masculino, casado e com dependentes, idade média de 33 anos, é egresso de faculdades particulares, concluiu o curso entre 2006 e 2011 e ocupa cargos de gerência e analistas.

Na Teoria Clássica da Administração, as principais funções do Administrador, segundo Fayol (1978), são: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mais tarde, surgiu a Teoria Neoclássica da Administração, definindo como as principais funções: planejar, organizar, ajustar e formar pessoas (DRUCKER, 1998).

Com as 3 primeiras revoluções industriais, vieram a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia da informação, elevando a renda dos trabalhadores. Fazendo da competição tecnológica o cerne do desenvolvimento econômico. A indústria 4.0, que vem com um impacto mais profundo e exponencial, se caracteriza por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico (ABDI, 2020).

Com o surgimento da indústria 4.0, novos modelos de gestão surgiram e novas competências são exigidas do Administrador. De acordo com o Fórum Econômico Mundial, as principais competências do Administrador para 2020 são: Resolução de

Problemas Complexos, Pensamento Crítico, Criatividade, Gestão de Pessoas, Relação Interpessoal, Inteligência Emocional, Flexibilidade Cognitiva, Negociação, entre outros (GRAY, 2016).

Tendo essas informações como base, este trabalho tem como pergunta de pesquisa: **quais são as competências demandadas para o administrador brasileiro recém-formado em um contexto de Indústria 4.0?**

O objetivo geral é verificar quais são as competências demandadas para o administrador brasileiro recém-formado em um contexto de Indústria 4.0.

Os objetivos específicos são:

- Levantar competências de acordo com o contexto I4 e governamentais;
- Levantar junto a bases de busca de emprego (Indeed; LinkedIn; Catho) oportunidades para administradores (estabelecer critérios de busca).
- Análise qualitativa entre as diferentes fontes (qualitativa, análise de conteúdo).

Este trabalho pretende apresentar as principais competências demandadas para o administrador brasileiro recém-formado, considerando as competências citadas pelo Fórum Econômico Mundial, dentro de um contexto de indústria 4.0.

Ainda de acordo com o Fórum Econômico Mundial, as principais competências para o trabalhador em 2030, serão: maior habilidade cognitiva, social, emocional e tecnológica.

Nota-se uma grande dificuldade entre os egressos dos cursos de Administração, em conhecer as competências necessárias para uma profissão bem-sucedida. Assim, este trabalho será de grande ajuda para todos os ex-alunos do curso de Administração da FAE e do Brasil.

## **1 REVISÃO DA LITERATURA**

Competências são recursos chaves no contexto organizacional. O termo competência usado neste trabalho se refere ao capital humano na organização e é constituída da combinação das habilidades e competências do conhecimento teórico e prático dos profissionais (CAPELLI; CROCKER-HEFTER, 1996; NORDHAUG; GRENHAUG, 1994). A identificação e a descrição das competências relacionadas à profissão se tornaram informação relevante para o anúncio e mensuração de vagas de trabalho.

Este capítulo pretende detalhar o perfil do Administrador, suas competências no século XXI e dentro do contexto da indústria 4.0.

## 1.1 PERFIL DO ADMINISTRADOR NO BRASIL

Para definir o perfil do administrador no Brasil, faz-se necessário definir, primeiramente, o perfil do administrador no mundo. As definições do perfil surgiram com os teóricos clássicos, como Fayol e Drucker, entre outros.

Fayol (1970, p. 20) distinguiu algumas funções administrativas das operações consideradas “normais”. E, essas funções são percorridas por Fayol:

Nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de construir seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Essas operações não fazem parte das atribuições de caráter técnico, nem tampouco das funções comercial, financeira, de segurança ou de contabilidade. Elas constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas. A previsão, a organização, a coordenação e o controle fazem parte, não há dúvida da administração, de acordo com o conceito corrente deste termo. É necessário incluir também entre elas o comando? Não é imprescindível: poder-se-ia estudá-lo à parte. Não obstante, decidir-me a incorporá-lo à administração (...). Adote, pois, as seguintes definições: Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

As funções do administrador, segundo Drucker (citado por AMATUCCI, 2000, p. 109) são “estabelecer objetivos, organizar, motivar e transmitir (ou integrar-se) e avaliar”. Estas funções não são muito diferentes daquelas descritas por Fayol. Drucker (citado por AMATUCCI, 2000) descreve as funções e as habilidades abstratas necessárias à sua execução:

1. Estabelecer objetivos e metas para cada um deles. Além disso, o que se precisa fazer para alcançar os objetivos, e como comunicá-los às pessoas adequadas, ou seja, manter um equilíbrio entre resultados e princípios; entre curtos e longo prazos; entre desejos e meios. É exigida a habilidade analítica e de síntese.
2. Organizar significa analisar as tarefas, as decisões e as relações interpessoais, classificá-las e agrupá-las em uma estrutura. Não apenas agrupar as tarefas, mas escolher adequadamente as pessoas certas para cada lugar dessa estrutura e para as tarefas que irão executar. Saber organizar recursos humanos, com economia de recursos e com integridade. Ou seja, necessita de habilidades analíticas e morais.

3. Motivar e transmitir significa comunicar, ou seja, formar equipes, decidir sobre salários, colocações e promoções, mas sempre exercendo relacionamento humano. Essa comunicação se dá com pessoas acima e abaixo das suas posições, assim como com os próprios colegas. Começando com o princípio da justiça, seguido com o da economia. Para tal, necessita de habilidades sociais e morais, com capacidade de síntese.
4. Avaliar significa estabelecer padrões ou normas de avaliação, mas sempre em sintonia com o desempenho da organização. Significa analisar e interpretar a atuação de todos os funcionários, sempre informando os superiores, exercendo habilidades analíticas, morais e de autocontrole.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2012), foram definidas as seguintes competências técnicas e transversais para o Administrador:

Competências Técnicas: (a) Domínio das teorias da administração; (b) Conhecimento de conteúdos interdisciplinares da formação do administrador; (c) Conhecimentos qualitativos e quantitativos e suas tecnologias; (d) Domínio de métodos e técnicas das áreas funcionais da administração; (e) Capacidade de elaborar, implementar e gerenciar projetos.

Competências Transversais: (a) Visão estratégica; (b) Capacidade de comunicação, intermediação e negociação; (c) Capacidade de lidar com mudanças e com risos no processo de tomada de decisão; (d) Liderança, cooperação e trabalho em equipe; (e) Compreensão técnico-política no contexto organizacional e social.

O Conselho Nacional de Educação (CNE, 2005) institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e define as competências e habilidade de um administrador, como sendo:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico, para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura a as mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais organizacionais, estratégicos e operacionais.

### 1.1.1 O Mercado de Trabalho para o Administrador no Brasil

Conforme o Guia de Carreiras (2020), o mercado de trabalho para o Administrador é bastante amplo, porque pode trabalhar em empresas de diversos portes e em diferentes setores. Além disso, pode trabalhar em empresas privadas, órgãos públicos e do terceiro setor. Mas, também pode trabalhar como autônomo ou, até mesmo, abrir seu próprio negócio.

Ainda de acordo com esse guia, as melhores oportunidades de emprego para administradores, estão concentradas nos polos industriais e grandes centros urbanos. Sendo um curso da área de Ciências Humanas, possui uma formação multidisciplinar, com concentrações em várias áreas: a) Teoria Organizacional; b) Marketing; c) Finanças; d) Recursos Humanos; e) Produção. Além de multidisciplinar, o Administrador precisa ter uma ampla visão organizacional, para exercer sua profissão com responsabilidade social e espírito empreendedor, além de se comunicar com habilidades sociais e morais (DRUCKER, 1998).

As áreas de atuação do administrador, como já mencionado anteriormente, são bem abrangentes, segundo Guerra (2016): Administração de Produção, Administração e Seleção de Pessoal, Recursos Humanos, Relações Industriais, Orçamento, Organização e Métodos e Programas de Trabalho, Campos Conexos, Administração de Materiais e Patrimoniais, Administração de Sistemas de Informação, Organização, Sistemas e Métodos, Comércio Exterior, Empreendedorismo, Carreira Docente, Administração Hospitalar, Administração Pública, Administração Rural, Administração do Terceiro Setor, Auditoria, Controladoria, Gestão Ambiental, Gestão de Qualidade, Logística, Marketing, Peritagem, Sistemas de informação.

Percebe-se, pela abrangência de áreas de atuação, que o administrador pode trabalhar em empresas de setores econômicos e de qualquer porte. Além disso, as principais áreas de atuação, são: Gestão financeira, administração de gestão, planejamento estratégico, marketing, logística e vendas (GUERRA, 2016).

## 1.2 COMPETÊNCIAS DO SÉCULO XXI

Conforme Boyatzis (2008), competência é definida como uma capacidade ou habilidade. É uma combinação de conjuntos de comportamentos relacionados, porém diferentes, organizados em ações subjacentes, chamadas de intenção. Por exemplo, ouvir alguém e fazer perguntas a essa pessoa, são vários comportamentos. Uma pessoa pode demonstrar esses comportamentos por várias razões ou intenções. Pode fazer perguntas e ouvir alguém para se integrar, para mostrar interesse, para entender o que a outra pessoa está passando, ou criar uma boa imagem de si mesmo. O autor ressalta que esses comportamentos demonstrados de maneiras diferentes, são chamadas de competências, como no exemplo de entender o que a pessoa está passando, chamamos de empatia.

No cenário atual diversas competências são requeridas dos administradores. Chamadas aqui de competências do administrador do século XXI, são exigidas pelas empresas e universidades no mundo todo (JANG, 2016).

Ainda Jang, em sua pesquisa entre várias literaturas sobre as competências do século XXI, estudou 5 das 15 competências mais encontradas no cenário internacional: resolução de problemas; comunicação; colaboração; flexibilidade; e adaptabilidade. Essas competências são definidas por Jang (2016) como:

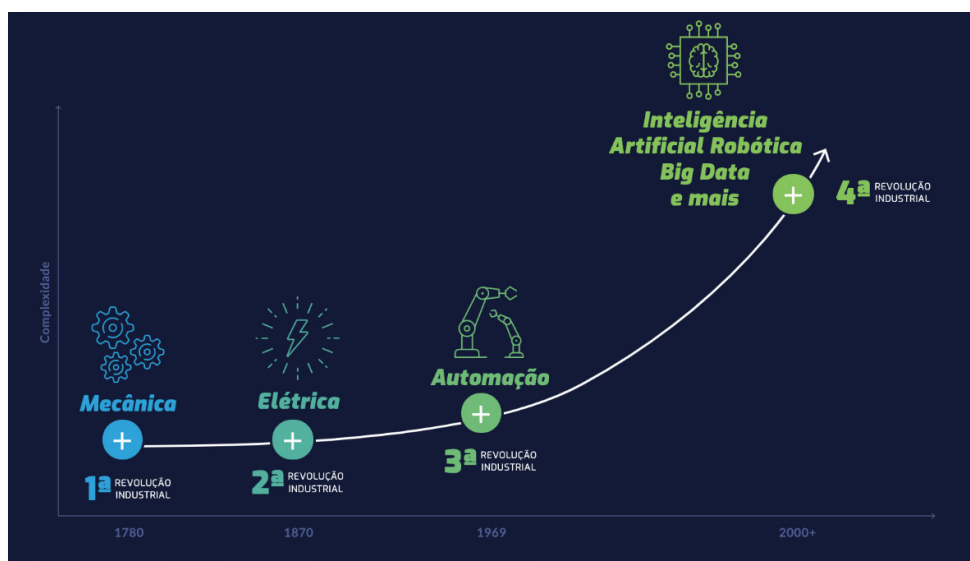
1. Resolução de problemas envolve pensamento direcionado ao objetivo e ações em situações em que o procedimento de rotina não está disponível. O solucionador de problemas tem objetivos mais ou menos bem definidos, mas não sabe como atingi-los imediatamente. O entendimento de uma situação problemática e sua transformação passo-a-passo, com base em um plano, constitui o processo de resolução de problemas (JANG, 2016).
2. A comunicação é vista como uma necessidade para o sucesso no mercado de trabalho. A habilidade da comunicação é vital para a operação efetiva em empresas de produção baseada em conhecimento. Além disso, é importante para o crescimento do serviço setorial. Não ter uma competência correta de comunicação, pode direcionar a uma economia negativa (JANG, 2016).
3. Já a colaboração pode ser vista como um conceito que abrange tanto a boa comunicação quanto a sensibilidade para e entre colegas de trabalho. Em um mundo cada vez mais interdependente, indivíduos devem ser capazes de se engajar com outras pessoas. Como eles encontrarão pessoas com uma variedade enorme de experiências de vida, é importante que eles saibam interagir com grupos heterogêneos.

4. A teoria do conhecimento do processo de trabalho argumenta que a capacidade dos indivíduos de se adaptar e inovar agora é vital em todos os níveis da economia. Se um trabalhador deve se adaptar, também deve ser flexível. Isso é importante, não apenas considerando as habilidades do trabalhador para o sucesso, mas também, para o sucesso da empresa.
5. Com esta necessidade de crescimento de empresas flexíveis, em termos de habilidades, também cresce a necessidade de trabalhadores com a mesma característica. As organizações devem ser ocupacionalmente flexíveis, permitindo que os trabalhadores também o sejam, entre diferentes tarefas, ajudando-os a mudar de ocupações menos para mais produtivas.

### 1.3 COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA 4.0

De acordo com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI, vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio e Serviços (2020), quem trouxe a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia da informação, elevando a renda dos trabalhadores e fazendo da competição tecnológica o cerne do desenvolvimento econômico, foram as três primeiras revoluções industriais. A quarta revolução industrial, que terá um impacto mais profundo e exponencial, se caracteriza, por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico. A evolução industrial foi ilustrada pela ABDI, conforme a FIG. 1:

FIGURA 1 – Evolução Industrial



FONTE: ABDI (2020)



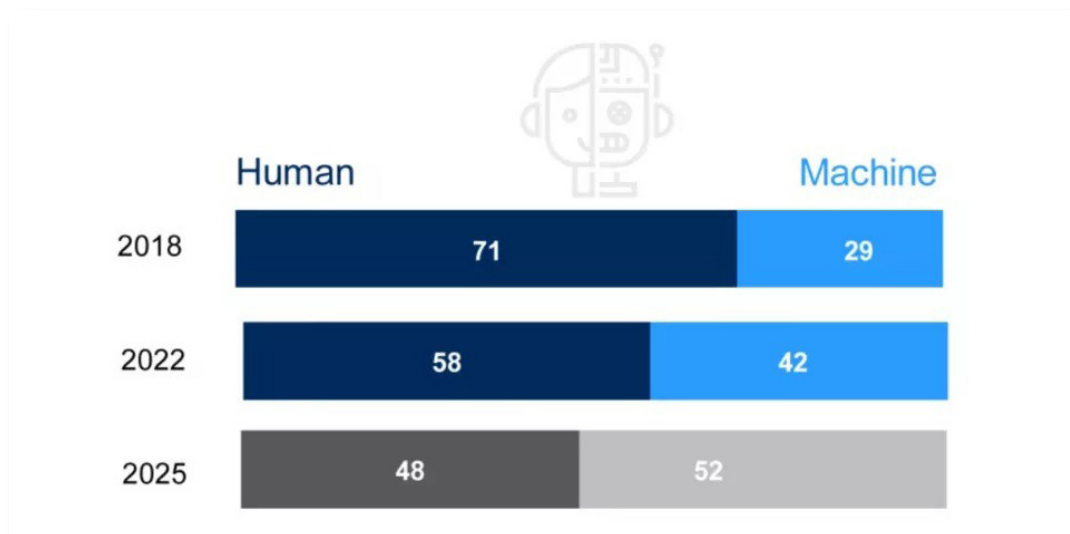
Os fatos que apontam para uma transformação profunda das plantas fabris, como: a produtividade, a redução de custos, o controle sobre o processo produtivo, a customização da produção, são impactos da Indústria 4.0 sobre o mundo atual (ABDI, 2020).

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (WEF, 2018), a quarta revolução industrial está interagindo com outros fatores socioeconômicos e demográficos para criar o ambiente ideal de mudança do modelo de negócios nas indústrias, resultando em uma disrupção no mercado de trabalho. Novas categorias de trabalho irão surgir, algumas irão desaparecer e outras serão substituídas. As habilidades necessárias tanto nas categorias antigas, quanto nas novas irão mudar, transformando onde e como as pessoas vão trabalhar.

Conforme Anna Bruce-Lockhart (2020), nos próximos cinco anos, mais da metade de todas as tarefas no local de trabalho serão executadas por máquinas e vários empregos deixarão de existir. Ao menos, como nós os conhecemos. Vários artigos, como alguns do Fórum Mundial Econômico (2018), alertam para o impacto da automação nas pessoas que trabalham. Em outras épocas, as máquinas eram consideradas uma ameaça existencial. Porém, as economias sobreviveram.

Ainda, conforme WEF (2020), a taxa de automação pode ser representada tal qual sugerem a FIG. 2:

FIGURA 2 – The robots are coming – and fast



FONTE: WEF (2020)

Embora a tecnologia faça parte do futuro, ainda não é conhecido o tamanho do papel que ela desempenha. Mas, ela contribuirá para as mudanças nas habilidades e competências das profissões do futuro.

O QUADRO 1, a seguir, mostra a evolução das habilidades encontradas neste capítulo:

QUADRO 1 – Evolução das habilidades e competências demandadas do administrador  
(classificação por fonte)

Fayol	Drucker	INEP (Competências Técnicas)	INEP (Competências Transversais)	CNE	Século XXI (Jang)
Prever	Estabelecer objetivos e metas	Domínio das teorias da administração	Visão estratégica	Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente e exercer o processo da tomada de decisão	Resolução de problemas
Organizar	Organizar	Conhecimento de conteúdos interdisciplinares da formação do administrador	Capacidade de comunicação, intermediação e negociação	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional	Comunicação
Comandar	Motivar e transmitir	Conhecimentos qualitativos e quantitativos e suas tecnologias	Capacidade de lidar com mudanças e com risos no processo de tomada de decisão	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção	Colaboração
Coordenar	Avaliar	Domínio de métodos e técnicas das áreas funcionais da administração	Liderança, cooperação e trabalho em equipe	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico	Adaptabilidade
Controlar		Capacidade de elaborar, implementar e gerenciar projetos	Compreensão técnico-política no contexto organizacional e social	Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa	Flexibilidade
				Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos	
				Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos	
				Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração	

FONTE: Os autores (2020)

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivos: a) levantar as competências do Administrador, de acordo com o contexto da Indústria 4.0 e Competências XXI; b) levantar, junto às bases de busca de empregos, dados de oportunidades para administradores; c) conduzir uma análise qualitativa, de corte transversal desses dados, utilizando a Análise de Conteúdo.

Para definir o conceito de administrador foram usados os clássicos Henri Fayol e Peter Drucker. Para definir o conceito de administrador no Brasil foram utilizados dados do INEP e do CNE.

O mercado de trabalho para o administrador no Brasil foi definido a partir dos critérios apresentados pelo Guia de Carreiras (2020), pelas áreas definidas por Peter Drucker e as áreas de atuação do Administrador segundo Guerra (2016).

Para definir as competências do século XXI foram utilizadas as pesquisas de Jang (ano). E para definir as competências de acordo com o contexto da Indústria 4.0, foram utilizadas fontes governamentais, como: o WEF, o Ministério da Educação, o CNE, INEP, entre outros.

As bases utilizadas para fazer o levantamento de dados de busca de emprego serão constituídos de redes sociais de negócios: LinkedIn, Indeed e Catho. Será feito um levantamento das oportunidades para administradores entre junho e setembro de 2020.

### 2.1 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, e não se preocupa tanto com a representatividade numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Assim, aqueles que optam pela pesquisa qualitativa contestam, no estudo da vida social, o modelo positivista, já que aquele que está pesquisando não pode deixar que as suas opiniões e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997).

Goldenberg (1997) também comenta que os dados analisados em uma pesquisa qualitativa não são métricos, portanto, não quantificam os valores. Ou seja, expressam o que convém ser feito e não buscam explicar o porquê das coisas.

De acordo com o trabalho sobre Métodos de Pesquisa, feita por organizadores da UAB e da UFRGS (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32):

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

Ainda de acordo com as autoras, a preocupação na pesquisa qualitativa são as questões da realidade que não podem ser calculados, mantendo o foco no entendimento e explicação da dinâmica que envolve as relações sociais.

As autoras afirmam, ainda, que os atributos da pesquisa qualitativa são: encontrar um objetivo, ordenar as ações descritivas, entender, esclarecer, observar as diferenças entre o mundo natural e o mundo social, buscar os resultados mais fidedignos possíveis, entre outros.

Contudo, é necessário que o pesquisador esteja sempre atento para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, como: a não observação de diferentes aspectos em diferentes enfoques, impressão de ter domínio do seu objeto de estudo, excesso de confiança e controle sobre os instrumentos e a coleta de dados, se envolver na pesquisa, ou com os indivíduos pesquisados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

## 2.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

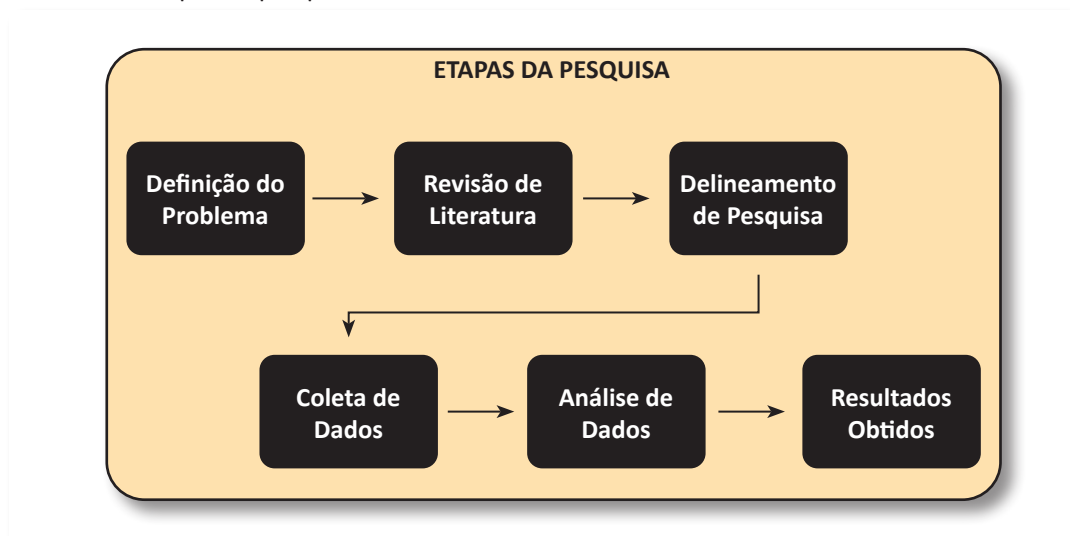
A Análise de Conteúdo é conveniente quando se trata de análise de textos escritos. Esses textos podem ser transcrições de entrevistas, protocolos de observação, textos já produzidos para outra finalidade, ou até mesmo plataformas e redes sociais (FABIANE, 2007).

Ainda conforme Fabiane (2007), a Análise de Conteúdo é uma técnica de pesquisa para descrever, sistematizar e quantificar comunicações em jornais, revistas e filmes. Verificar hipóteses, descobrir o que está escrito, falado e/ou simbolicamente apresentado em outros textos ou plataformas. A análise de conteúdo é, também, considerada um conjunto de técnicas de análise para a obtenção de inferências sobre os conhecimentos, com a finalidade evidenciar os dados mais complexos.

Na escolha da Análise de Conteúdo, deve-se levar em conta a unidade de contexto. E essa, normalmente é seguida de algumas características definidoras específicas. Uma das vantagens dessa análise é a utilização de grandes quantidades de dados, que ajudam o pesquisador a categorizá-los.

Para a elaboração do trabalho, foram estabelecidas algumas etapas da pesquisa, de acordo com o fluxograma a seguir:

FIGURA 3 – Etapas da pesquisa



FONTE: Os autores (2020)

Com os critérios mencionados no capítulo anterior, será feita uma análise qualitativa, pois essa trabalha com o mundo dos significados, valores e pretensões do Administrador e corresponde a um universo de relações e processos que não são reduzidos às instrumentalizações de variáveis (MINAYO, 2001).

### 3 RESULTADOS ESPERADOS

Após o levantamento dos dados, feito em plataformas de emprego, e feita a sua análise, espera-se encontrar respostas para a pergunta da pesquisa: quais são as principais competências e habilidades exigidas de um administrador no mercado de trabalho atual. Estes resultados irão direcionar o profissional recém-formado em Administração para que ele possa se capacitar nas principais competências demandadas pela Indústria 4.0 no contexto atual.

Para chegar nesses resultados, foi montado o seguinte cronograma de atividades:

- Revisão de Literatura - abril de 2020;
- Procedimentos metodológicos - maio de 2020;
- Levantamento dos dados - junho e julho de 2020;
- Análise dos dados - agosto e setembro de 2020;
- Finalização do artigo - outubro de 2020.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Agenda brasileira para a indústria 4.0**. Disponível em: <<http://www.industria40.gov.br>>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. 2000. 158 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BOYATZIS, Richard; BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21<sup>st</sup> century. **Journal of Management Development**, Filadélfia, v. 9, n.14, p. 34-78, set. 2008.
- BRUCE-LOCKHART, Anna. Davos 2020: Here’s what you need to know about the future of work. **World Economic Forum**, jan. 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/davos-2020-future-work-jobs-skills-what-to-know>>. Acesso em: 27 abr. 2020.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 jul. 2005, Seção 1, p. 26. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Perfil do administrador – pesquisa CFA – 2015**. Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-administrador>>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO (CRA). **Administração**. Disponível em: <<https://cra-pr.org.br/administracao-administracao>>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FABIANE, Fabiane. Análise de conteúdo: a metodologia para análise de dados. **Administradores.com**, ago. 2007. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/analise-de-conteudo-uma-metodologia-para-analise-de-dados>>. Acesso em: 06 maio 2020.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.
- FAYOL, Henri; DORES, João Alberto Myre. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação**. São Paulo: Atlas, 1978.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GUERRA, Eketor. Áreas de atuação do administrador. **Administradores.com**, set. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/areas-de-atuacao-do-administrador>>. Acesso em: 27 abr. 2020.
- GUIA DAS CARREIRAS. **Administração de empresas: profissão e mercado**. Disponível em: <<https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/administracao-de-empresas>>. Acesso em: 27 abr. 2020.
- GRAY, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. **World Economic Forum**, jan. 2016. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Portaria n. 201, de 22 de junho de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jun. 2011, Seção 1, p. 14. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/legislacao/2012/diretrizes/diretrizes\\_areas\\_bacharelado/diretrizes\\_administracao\\_n\\_201.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/legislacao/2012/diretrizes/diretrizes_areas_bacharelado/diretrizes_administracao_n_201.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2020.

JANG, Hyewon. Identifying 21st century STEM competencies using workplace data. **Journal of Science Education and Technology**, Boston, v. 25, n. 2, p. 284-301, abr. 2016. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.800.532&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

JEZARD, Adam. The 3 key skill sets for the workers of 2030. **World Economic Forum**, jun. 2018. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. **Geneva**, 2018. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2020.