

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Agrárias
Curso de Graduação em Administração

Luis Felipe Alencar Guimarães

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS POR UMA EMPRESA DE
GRANDE PORTE: Um estudo das filiais de uma multinacional farmacêutica na
Dinamarca e nos Estados Unidos**

Montes Claros
2023

Luis Felipe Alencar Guimarães

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS POR UMA EMPRESA DE
GRANDE PORTE: Um estudo das filiais de uma multinacional farmacêutica na
Dinamarca e nos Estados Unidos**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado
ao curso de Administração da Universidade
Federal de Minas Gerais – *Campus* Regional
Montes Claros, como requisito parcial para o
grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Mendes
Athayde

Montes Claros
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Agrárias
Curso de Graduação em Administração

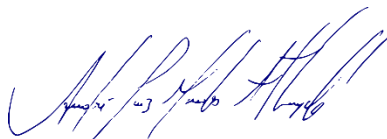
**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS POR UMA EMPRESA DE
GRANDE PORTE: Um estudo das filiais de uma multinacional farmacêutica na
Dinamarca e nos Estados Unidos**

Luis Felipe Alencar Guimarães

Trabalho de Conclusão de Curso II aprovado pela Banca Examinadora constituída pelos membros:

Prof. Dr. Cledinaldo Aparecido Dias – ICA/UFMG

Profa. M.sc. Isabela Ladeia Santos – ICA/UFMG



Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros-MG, 06 de dezembro de 2023

Dedico a todos que me ensinaram algo durante esta jornada. À minha família, noiva, amigos e ao meu professor André. Sei que irei sempre lembrar de todas as etapas deste processo com orgulho e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Quero dedicar este momento a pessoas especiais que moldaram não apenas minha trajetória acadêmica, mas também a pessoa que me tornei. Seus impactos transcenderam os limites do tempo e da distância. Agradeço, de coração, aos meus pais, Luciano Guimarães e Mariza Alencar, pela base sólida que proporcionaram em todos os aspectos da minha vida. Sua dedicação e amor incansáveis foram os pilares que sustentaram minha jornada acadêmica. À minha irmã Ludmila Alencar, cujo apoio inabalável e presença constante tornaram os desafios mais leves e as conquistas mais significativas. Agradeço por sua amizade leal, que enriquece minha vida de maneiras incontáveis.

À minha noiva, Maria Clara Reis, agradeço por ser minha fonte constante de força e inspiração. Seu amor é a bússola que guia meu caminho, e cada conquista compartilhada com você é mais significativa. À memória do meu Tio Carlucio Alencar, que partiu antes de testemunhar este momento. Sua falta é profundamente sentida, e seu espírito persiste como uma inspiração para superar desafios. Seu legado de determinação e paixão pela vida continuará a iluminar meu caminho.

Ao meu querido professor, André Luiz, expresso minha gratidão pela orientação perspicaz, paciência e sabedoria compartilhada ao longo desta jornada acadêmica. Aos meus colegas de jornada, Gabriela Carvalho, Loren Cardoso e Samir Bernardino, agradeço pelas risadas compartilhadas, pelos desafios superados em conjunto e pela amizade que enriqueceu cada etapa desta caminhada. A todos que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho e para a minha formação, meu sincero obrigado. Cada gesto de apoio e carinho não passou despercebido.

“O Brasil é feito por nós mesmos, com a matéria dos nossos sonhos”.

(Ribeiro, 2023)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo descrever as competências mais valorizadas por uma empresa de grande porte por nível hierárquico a partir de seus anúncios de vagas de emprego em duas filiais de uma multinacional farmacêutica localizadas na Dinamarca e nos Estados Unidos. Para subsidiar o alcance desse objetivo geral, estabeleceram-se como objetivos específicos realizar a busca de anúncios de vagas de emprego na referida empresa em seu sítio eletrônico oficial; identificar as competências mais requeridas por nível hierárquico, considerando analistas e técnicos como representantes do nível operacional, gerentes como representantes do nível tático e diretores como representantes do nível estratégico; e explorar a existência de diferenças quanto às competências requeridas nas filiais da empresa na Dinamarca e nos Estados Unidos. Foram selecionadas todas as vagas em aberto resultantes da busca que atendessem aos critérios de inclusão, totalizando 183 vagas. Os dados foram analisados com auxílio do *software* Iramuteq para a elaboração *rankings* das palavras mais frequentes no campo de qualificações das vagas selecionadas, criação de nuvens de palavras e gráficos de similitude, os quais permitiram a análise da força de interação entre as palavras. Dentre outros achados, considerados os *rankings* das palavras mais frequentes para todas as posições nos dois países, predominaram as competências técnicas (*hard skills*) frente às competências comportamentais (*soft skills*). Estas últimas se relacionaram, mormente, à habilidade de compreensão e de comunicação. Espera-se que este estudo redunde em benefícios teóricos à área de Gestão de Pessoas, ao aprofundar a discussão da seleção por competência, levando-se em conta questões contextuais como a posição hierárquica e o país de localização da empresa, bem como gere benefícios práticos e gerenciais, levantando informações relevantes, por exemplo, à gestão da empresa analisada que pode utilizá-las como *inputs* para ajustes em suas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como benefícios àqueles em busca por emprego em uma organização de grande porte.

Palavras-chave: talento humano; aquisição de talentos; seleção por competência; competências organizacionais; níveis hierárquicos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Frequência de formas e ocorrências do <i>corpus</i> textual do estudo.....	24
Gráfico 2 – Gráfico de similitude para a posição de Diretor na Dinamarca	32
Gráfico 3– Gráfico de similitude para a posição de Diretor nos Estados Unidos	32
Gráfico 4 – Gráfico de similitude para a posição de Gerente na Dinamarca	34
Gráfico 5 – Gráfico de similitude para a posição de Gerente nos Estados Unidos	34
Gráfico 6– Gráfico de similitude para a posição de Analista / Técnico na Dinamarca.....	36
Gráfico 7– Gráfico de similitude para a posição de Analista / Técnico nos Estados Unidos ..	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Corpus textual analisado no estudo	23
Tabela 2 – Palavras mais frequentes para a posição de Diretor	25
Tabela 3 – Palavras mais frequentes para a posição de Gerente	27
Tabela 4 – Palavras mais frequentes para a posição de Analista / Técnico.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A relevância da gestão de pessoas	13
2.2 Recrutamento e seleção de pessoas e suas tendências	14
2.3 <i>Talent acquisition</i> (aquisição de talentos) e seleção por competência.....	16
2.5 Estudos anteriores	17
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Caracterização da pesquisa	20
3.2 População e amostragem.....	20
3.3 Extração de dados	21
3.4 Análise de dados	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Dentre a diversidade de ativos que uma organização possui, o talento humano é um dos principais (Garcés; Yanina, 2017). Um fator frequentemente valorizado nas pessoas dentro das empresas são as competências reconhecidas como talentos, as quais se manifestam na maneira como as atividades são desenvolvidas por um trabalhador. Os talentos, assim, têm ligação com a eficiência e eficácia dos trabalhadores e da organização da qual fazem parte (Duchesne *et al.*, 2015).

A aquisição de talentos ou *talent acquisition* é um processo que tem como principal intuito identificar, atrair, engajar e reter indivíduos talentosos em uma organização. Adquirir e reter pessoas talentosas é um diferencial competitivo, embora seja uma atividade desafiadora para as empresas (Tyagi, 2012). O processo de recrutamento e seleção envolve entender o que um cargo exige em termos de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) a fim de selecionar um ocupante que consiga atender os critérios desejados pela organização. Nesse processo, a aquisição de talentos é considerada uma atividade estratégica e tem como desafio encontrar formas de suprir as necessidades da organização (Gontijo, 2005).

Na busca por estabelecer os critérios requeridos pela empresa para a ocupação de vagas de emprego, destaca-se a chamada seleção por competência. A seleção por competência é um método que ajuda a suprir a necessidade de pessoas qualificadas para as organizações (Prado; Bulgacov, 2009). Para Pierry (2006), por meio das competências requeridas pelos recrutadores, é possível traçar um perfil para a posição em aberto. O perfil de competências também é montado “a partir das áreas físicas da organização, equipamentos, cultura da empresa, cultura da equipe, perfil do líder da equipe, atribuições ou descrição de cargo atualizada, principais desafios e dificuldades do cargo e características principais do cargo” (Oliveira, 2009, p. 5).

Segundo Oliveira (2009), a seleção por competência é a forma mais clara de avaliar e selecionar os talentos a serem admitidos. “Essa metodologia traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética”. Diferente de outros métodos, a seleção por competência não se baseia em “achômetros”, e sim em evidências (Oliveira, 2009, p. 4).

Segundo Andrade e Amorim (2022), algumas competências se destacam por serem consideradas as mais visadas pelas organizações no mercado de trabalho, como, por exemplo, a capacidade analítica, o planejamento e a visão estratégica. Maciel e Araújo (2017) enfatizam a flexibilidade, a capacidade de adaptação, a proatividade, a busca pelo crescimento pessoal e

a habilidade de utilizar novos conhecimentos como algumas das competências mais desejadas pelas empresas. Lira, Gomes e Musial (2021), por sua vez, elencam o trabalho em equipe, a resolução de problemas e o pensamento crítico como as competências mais emergentes.

O mercado de trabalho está sempre se atualizando e as suas principais demandas podem causar incertezas principalmente nos indivíduos que estão começando sua carreira profissional (Silva; Pereira, 2020). Um dos desafios enfrentados pelas pessoas que desejam ingressar no mercado de trabalho é a combinação do requerimento das empresas por experiência profissional e formação educacional (Simon *et al.* 2013). Quanto à formação educacional, Martins-Silva, Silva e Silva Junior (2016) destacam que tanto a educação formal quanto a informal são relevantes.

A literatura de gestão de pessoas distingue dois grandes grupos de competências: as *soft skills* e as *hard skills*. As *soft skills* tratam-se das competências e atributos comportamentais de cada indivíduo (Sato *et al.*, 2021). Um exemplo de *soft skills* é a habilidade de trabalhar em grupo, a gestão de problemas e conflitos e uma comunicação desenvolvida (Ribeiro, 2017). Já as chamadas *hard skills* são as habilidades técnicas requisitadas para um cargo. As *hard skills* são, por exemplo, uma graduação ou pós-graduação, um conhecimento técnico obtido em um curso ou um conhecimento linguístico (Kacamakovic; Lokaj, 2021). Segundo Muchacho (2019), as empresas desejam um entrecruzamento entre as *soft skills* e as *hard skills* para que exista um melhor desempenho pessoal e, conseqüentemente, organizacional.

Segundo Bergue (2019), os altos cargos de liderança, como diretores, por exemplo, demandam maior senso estratégico e tomada de decisão qualificada. Para posições médias de liderança, a exemplo de gerentes, normalmente é esperado maior foco em competências de comunicação, trabalho em equipe e amplo conhecimento em gestão de pessoas (Furukawa; Cunha, 2011). Já posições de nível operacional, a exemplo de analistas e técnicos, requerem maior foco em competências de desenvolvimento e participação em projetos de melhoria, análise de dados para tomada de decisões e orientação técnica do time (Ceribelli; Almeida, 2015).

Nesse cenário, questiona-se: tendo em vista os diferentes tipos de competências desejados pelas organizações e os diferentes níveis hierárquicos, quais competências são mais valorizadas por uma empresa de grande porte e como essas competências mais valorizadas variam de acordo com o nível hierárquico do cargo a ser ocupado?

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever as competências mais valorizadas por uma empresa de grande porte por nível hierárquico a partir de seus anúncios de vagas de

emprego em duas filiais de uma multinacional farmacêutica localizadas na Dinamarca e nos Estados Unidos. A escolha de uma empresa de grande porte se deu pelo fato de os processos de recrutamento e seleção serem tipicamente mais estruturados que em uma empresa de pequeno ou médio porte. A maior hierarquização em uma empresa de grande porte também permitiria que se comparassem as competências mais valorizadas de acordo com a posição nos níveis operacional, tático e estratégico. Ademais, a escolha por uma comparação entre duas filiais localizadas em países distintos se respaldou em Chiavenato (2008), o qual preconiza que a gestão de pessoas precisa ser sensível a fatores contextuais como a cultura, a estrutura da empresa, o clima organizacional, entre outros fatores. Assim, esperou-se que a comparação entre duas filiais poderia apresentar especificidades contextuais dignas de reflexão. Por fim, a escolha específica da Dinamarca e dos Estados Unidos dentre os vários países onde a empresa analisada atua se deu pelo fato de esses dois países apresentarem um número maior de vagas de emprego anunciadas o que facilitaria a amostragem de vagas de emprego a serem analisadas.

Subsidiando o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: realizar a busca de anúncios de vagas de emprego na referida empresa em seu sítio eletrônico oficial; identificar as competências mais requeridas por nível hierárquico, considerando analistas e técnicos como representantes do nível operacional, gerentes como representantes do nível tático e diretores como representantes do nível estratégico; e explorar a existência de diferenças quanto às competências requeridas nas filiais da empresa na Dinamarca e nos Estados Unidos.

Este estudo é composto por cinco seções. Além desta seção introdutória, em que o tema, o problema e os objetivos foram abordados, será apresentada, a seguir, a fundamentação teórica da pesquisa, aprofundando-se acerca da gestão de pessoas, processos de recrutamento e seleção, aquisição de talentos, dentre outros subtemas. Posteriormente, apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos adotados no estudo, tais como a caracterização da pesquisa, a população e a amostragem, a extração de dados e a análise de dados. Por fim, os resultados empíricos serão apresentados e discutidos à luz da teoria e de estudos prévios relativos à temática, e considerações finais serão tecidas, com a apresentação das limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tratará do desenvolvimento histórico da gestão de pessoas, da sua relevância, o processo de recrutamento e seleção, a seleção por competência e a aquisição de talentos (*talent acquisition*). Por fim, são discutidos estudos anteriores relativos à temática principal deste estudo.

2.1 A relevância da gestão de pessoas

O primeiro grande marco no campo da gestão de pessoas foi a *Administração Científica* com o estudo dos tempos e movimentos dos funcionários dentro da fábrica, impulsionada no século XIX por Frederick Taylor e Henri Fayol nos Estados Unidos e na França respectivamente. Mais tarde, ao observar que os trabalhadores não se adaptavam às formas de gestão da Administração Científica, por tratá-los como “peças de uma máquina”, um psicólogo americano chamado Elton Mayo realizou estudos que serviram de base para um movimento chamado *Escola das Relações Humanas*. Dentro desse movimento, as relações humanas passaram a ser um dos focos da gestão de pessoas, levando-se em conta a complexidade dos indivíduos e de suas interações no meio organizacional (Ávila; Stecca, 2015).

As mudanças psicossociais são aquelas que mais intensamente desafiam a área de gestão de pessoas dentre as mudanças que podem impactar o ambiente organizacional, tais como mudanças econômicas, financeiras e operacionais. Nesse contexto, a solução volta-se sempre para o mesmo lugar: a gestão de pessoas (Xavier, 2006, p. 12). A gestão de pessoas possibilita o alcance dos melhores resultados (Kotter, 2017). A real vantagem competitiva que uma empresa tem no mercado são as pessoas que compõem a organização e não necessariamente os avanços financeiros ou tecnológicos (Sovienski; Stigar, 2008).

É necessário salientar que as pessoas precisam ser geridas sem olvidar os seus diferentes perfis, assim como questões contextuais. A gestão de pessoas precisa ser sensível a fatores contextuais como a cultura, a estrutura da empresa, o clima organizacional e o tipo de negócio e encarar as pessoas como ativadores de recursos organizacionais, parceiros da organização, talentos fornecedores de competência e capital humano (Chiavenato, 2008).

Haja vista a relevância das pessoas para o sucesso organizacional, como encontrar as pessoas adequadas para uma organização? Dentre as atividades sob escopo da gestão de pessoas, destaca-se o processo de recrutamento e seleção, o qual será apresentado a seguir.

2.2 Recrutamento e seleção de pessoas e suas tendências

O processo de recrutamento e seleção envolve entender o que um cargo exige em termos de capacidades (conhecimento, habilidades e atitudes) a fim de selecionar um ocupante que consiga suprir esses critérios (Ávilla; Stecca, 2015).

Segundo Michel (2007), existem dois principais tipos de recrutamento de pessoas. O primeiro tipo de recrutamento é o interno, em que as pessoas já presentes na organização são remanejadas em cargos disponíveis. O segundo, por sua vez, é o recrutamento externo, que tem como finalidade trazer pessoas de fora da empresa.

Cada um dos tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens. O recrutamento interno apresenta como vantagens o fato de aproveitar talentos presentes na empresa, trazer maior motivação aos funcionários e gerar maior permanência, diminuindo a rotatividade (*turnover*). Por outro lado, apresenta desvantagens como afastar a empresa de novos conhecimentos (patrimônio humano “congelado”) e favorecer um cenário de conservadorismo. O recrutamento externo, por sua vez, apresenta como vantagens a entrada de novos talentos na empresa, o aumento de capital intelectual e a renovação da cultura organizacional. Já como algumas de suas desvantagens, encontram-se a possibilidade de afetar a motivação dos funcionários, reduzindo a sua fidelidade à empresa, e o fato de ser mais caro (Michel, 2007).

O processo de seleção, posterior ao recrutamento, trata de escolher, entre todos os candidatos recrutados anteriormente, o mais adequado para a empresa. A seleção se dá por meio da análise de dados, avaliação e comparação (Limongi-França; Arellano, 2004). “Em princípio, [a seleção] é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento” (Limongi-França; Arellano, 2004, p. 66).

Ainda de acordo com Limongi-França e Arellano (2004), uma variedade de técnicas pode ser usada no processo da seleção de pessoas, tais como entrevistas com os candidatos conduzidas por profissionais, provas de conhecimentos gerais e específicos, testes psicológicos para entender o comportamento dos candidatos, técnicas vivenciais como as dinâmicas de grupo e avaliação da saúde para avaliar a aptidão física do candidato.

As referidas técnicas atuam como uma forma de melhor conhecer as individualidades dos candidatos, seu desenvolvimento mental e suas aptidões (Baylão; Rocha, 2014). “O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de

emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade etc.” (Baylão; Rocha, 2014, p. 12). Já as entrevistas são apresentadas em diversos tipos, incluindo a comportamental, que avalia as habilidades do candidato por meio de perguntas específicas sobre experiências profissionais (Baylão; Rocha, 2014).

O contexto da globalização no ambiente de negócios tornou propícia a geração e utilização de novas estratégias e tendências de recrutamento e seleção (Dolce *et al.*, 2019). Nas organizações de grande e até nas de pequeno porte, redes sociais como *WhatsApp*, *Facebook* e *LinkedIn* passaram a ser amplamente usadas no recrutamento de pessoas (Silva; Barreto, 2019). Essas plataformas ocuparam parte do lugar de antigos meios como jornais, rádio e televisão, assim como fizeram em outros âmbitos, tornando-se os canais mais comuns de divulgação de vagas de emprego (Silva; Silva, 2021).

Um ponto positivo no uso dessas tecnologias é a adesão por partes dos candidatos. Por já utilizarem essas redes sociais no âmbito pessoal, não é estranho para os participantes que sejam usados esses meios. As tecnologias são positivas também para os recrutadores, pois permite que estes realizem contatos pessoais, colem informações variadas, compartilhem experiências, divulguem perfis pessoais, entre outras possibilidades (Silva; Silva, 2021).

Apesar de facilitarem os processos de recrutamento, as redes sociais não eximem os recrutadores de realizarem o contato pessoal com os candidatos visto que permanece a necessidade da interpretação humana no processo de seleção de trabalhadores por intermédio de entrevistas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos. Portanto, pode-se considerar que as redes sociais e suas tecnologias correlatas atuam como acessórias aos meios tradicionais de recrutamento. Essas ferramentas podem ser utilizadas como “um recurso adicional aos processos de recrutamento e seleção, porém, o contato presencial não deve ser totalmente eliminado, uma vez que há vários aspectos não-verbais importantes que são observados apenas presencialmente” (Silva; Silva, 2021, p. 259).

Outra tecnologia que vem sendo amplamente utilizada é a inteligência artificial (IA). Conforme discutido por Atanazio *et al.* (2021), essa ferramenta pode auxiliar no processo de recrutamento de pessoas uma vez que permite uma seleção livre de preconceitos e padrões estabelecidos, o que pode trazer diferentes pontos de vista e, conseqüentemente, maior potencial competitivo.

A inteligência artificial também possui um papel importante na desburocratização dos recursos humanos, pois torna os processos de recrutamento mais estratégicos e diretos, além de diminuir seus custos para as empresas (Blumen; Cepellos, 2023). Durante o período de

pandemia da Covid-19, houve uma quebra de paradigmas no uso de novas tecnologias nos processos de recrutamento e seleção. Um dos pontos de resistência ainda presentes com relação a esses métodos mais tecnológicos é a dúvida em relação à assertividade na seleção das pessoas, devido à falta do “tato” humano (Blumen; Cepellos, 2023).

Considerada a variedade de formas de se recrutarem e selecionarem pessoas, como recrutar e selecionar indivíduos talentosos? O processo de busca de indivíduos talentosos, chamado de *talent acquisition* (aquisição de talentos), e a seleção baseada nas competências das pessoas serão apresentados a seguir.

2.3 *Talent acquisition* (aquisição de talentos) e seleção por competência

A aquisição de talentos ou *talent acquisition* é um processo que tem como principal intuito identificar, atrair, engajar e reter indivíduos talentosos. Adquirir e reter pessoas talentosas é um diferencial competitivo, embora seja uma atividade desafiadora para as empresas (Tyagi, 2012).

A percepção das empresas sobre a aquisição de talentos passou por mudanças nas últimas décadas. “As organizações escolhiam os profissionais que melhor atendiam às exigências profissionais de ‘vestir a camisa da empresa’ a qualquer custo” (Gontijo, 2005, p. 5). Deixando de lado esse pensamento antigo, a aquisição de talentos começou a se basear nas seguintes demandas: agilidade no preenchimento da vaga e qualidade no atendimento aos requisitos. O maior desafio está na segunda demanda: como encontrar uma forma de atender as necessidades de uma organização por meio de uma vaga? Nessa questão, surge a chamada *seleção por competência* (Gontijo, 2005).

Segundo Oliveira (2009), a seleção por competência é a forma mais clara de avaliar e selecionar os talentos a serem admitidos. “Essa metodologia traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética”. Diferente de outros métodos, a seleção por competência não se baseia em “achômetros”, e sim em evidências (Oliveira, 2009, p. 4).

Ainda segundo Oliveira (2009), dentro desse método, existe o chamado *perfil de competências*. “O perfil de competências é montado a partir das áreas físicas da organização, equipamentos, cultura da empresa, cultura da equipe, perfil do líder da equipe, atribuições ou descrição de cargo atualizada, principais desafios e dificuldades do cargo e características principais do cargo” (Oliveira, 2009, p. 5).

Além da aquisição de talentos conectada ao processo de recrutamento e seleção, não se pode olvidar a necessidade de retenção desses profissionais dentro das organizações. Por meio de um subsistema de treinamentos, as organizações têm a possibilidade de gerar ou aprimorar os conhecimentos dessas pessoas, atingir níveis de eficiência requeridos pelo ambiente de trabalho e gerar um crescimento profissional e pessoal desses trabalhadores (Azeredo, 2019). “A qualificação de funcionários é a principal maneira de reter talentos, mais do que um salário chamativo e um ambiente agradável” (Azeredo, 2019, p. 66).

De forma a complementar esta fundamentação teórica, a próxima subseção resgatará algumas pesquisas prévias relativas à temática principal desta pesquisa.

2.5 Estudos anteriores

Em estudo desenvolvido por Abrantes e Albino (2019), foram identificadas competências prioritárias para a contratação de profissionais de gestão por organizações cooperativistas. Utilizando formulários de inscrição de contratação, os autores agruparam essas competências por relevância e necessidade através da técnica estatística *Análise de Cluster*. A pesquisa revelou que as organizações cooperativistas valorizam competências de natureza social e exigem uma compensação entre formação profissional específica e experiência profissional em cooperativismo como requisitos. Os autores concluíram que as competências exigidas pelas organizações cooperativistas são diferentes das de outras ocupações, demandando uma formação especializada.

Aguilar e Souza (2019), por sua vez, enfatizaram a relevância da formação continuada para o desenvolvimento das competências e habilidades dos profissionais de Secretariado Executivo, considerando as demandas do mercado de trabalho, além de abordar aspectos relacionados ao perfil ideal e real desses profissionais, suas necessidades, motivações e a valorização do capital intelectual pelas empresas. A pesquisa adotou uma abordagem metodológica que considera a complexidade do contexto sócio-organizacional, utilizando questionários para compreender a percepção e importância atribuídas ao tema pelos profissionais investigados. O estudo enfatizou a necessidade de alinhar a formação contínua com metas organizacionais, valorizar o capital intelectual e evitar a perda de talentos por falta de investimento, ressaltando a importância de superar obstáculos corporativos.

Silva *et al.* (2023) realizaram um estudo para analisar os desafios enfrentados por jovens administradores na região do Alto Oeste Potiguar ao ingressarem no mercado de trabalho. A

pesquisa utilizou questionários aplicados a egressos das instituições de ensino que se formaram em 2020. Os resultados destacaram a importância da experiência, competências específicas, ética, comprometimento, profissionalismo, criatividade e inovação para os recém-formados em Administração. Os participantes consideraram que seus cursos atenderam às expectativas e, apesar da concorrência, os jovens administradores da região se consideram bem preparados devido à formação acadêmica.

Zeppenfeld, Schaurich e Machado (2023) realizaram um estudo para analisar as competências de liderança dos acadêmicos de Administração de uma instituição de ensino superior. A pesquisa incluiu 104 acadêmicos do 1º ao 8º semestre de uma instituição privada no interior do Rio Grande do Sul. Os resultados revelaram que a maioria dos acadêmicos possui características de dois estilos de liderança (transacional e transformacional). Os resultados apontaram que os estudantes já apresentam traços de liderança durante a graduação e tendem a aplicá-los no ambiente acadêmico.

Casemiro e Ferreira (2023), por sua vez, conduziram uma análise bibliométrica de 789 artigos para mapear a produção científica sobre competências de liderança. Os Estados Unidos lideraram a produção, e o periódico mais utilizado foi o *International Journal of Project Management*. A análise temática identificou questões tradicionais e emergentes. O estudo destacou a importância da liderança na gestão de projetos para alcançar o sucesso, revelando um aumento na pesquisa científica sobre competências de liderança nesse contexto. Apesar das limitações, o mapeamento bibliométrico realizado oferece *insights* teóricos e práticos valiosos, sugerindo a replicação do estudo em outras bases de dados e a exploração de técnicas adicionais, como altimetria.

No estudo de Buchmann e Zara-Meylan (2023), foi analisada a importância da experiência em relação ao desenvolvimento sustentável, com base em duas pesquisas ergonômicas nos setores de horticultura e manutenção de espaços verdes. Os autores destacam a relevância da experiência ao articular condições de trabalho, prevenção de riscos e proteção ambiental, integrando questões de sustentabilidade na produção e serviços. Em ambos os casos, a sustentabilidade da mudança e a prevenção de riscos destacaram a experiência como recurso essencial em diversos níveis de reflexão, ação e tomada de decisão. Concluem que a experiência pode ser um recurso valioso em contextos de mudança, auxiliando na antecipação de desafios e na reflexão sobre o futuro do trabalho, integrando preocupações tanto com o trabalho quanto com os desafios ambientais.

Abordada a fundamentação teórico-empírica desta pesquisa, serão apresentados, a seguir, os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada que, para Gil (2002), é o tipo de pesquisa que trata de assuntos de interesse mais restrito e não universal e visa gerar conhecimentos para aplicação prática. Neste caso, a pesquisa aplicada se debruçou em explorar, na prática, as competências mais valorizadas por uma empresa de grande porte por meio da análise de seus anúncios de vagas de emprego.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como multimétodo, a qual mescla as abordagens qualitativa e quantitativa. A abordagem multimétodo é uma das maneiras mais completas de pesquisa empírica, principalmente no âmbito social, devido à sua capacidade de combinar grandes amostras (Oliveira, 2015). Os anúncios de vagas de emprego foram analisados, portanto, qualitativa e quantitativamente.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva é aquela em que os dados são analisados, classificados e interpretados, mas não são manipulados por aquele que está pesquisando. Já a pesquisa exploratória é aquela em que o pesquisador tem como intuito gerar maiores informações por meio de uma análise (Andrade, 2010). Neste caso, a análise dos anúncios de vagas de emprego gerou informações úteis tanto aos que procuram por trabalho quanto para os recrutadores.

No tocante aos procedimentos técnicos, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, o qual é apropriado quando se busca o entendimento aprofundado e exaustivo de poucos objetos (Yin, 2001 *apud* Oliveira, 2011).

3.2 População e amostragem

A população de interesse desta pesquisa foram todos os anúncios de vagas de emprego da empresa sob análise em seu sítio eletrônico oficial. Adotou-se uma amostragem probabilística aleatória. A amostragem probabilística aleatória é aquela em que todos os indivíduos ou dados que fazem parte da população de interesse da pesquisa têm a mesma chance de serem escolhidos para fazerem parte da amostra (Kauark; Manhães; Medeiros, 2010). Os anúncios abarcaram cargos diversos nas posições de diretor, gerente e analista / técnico. Os referidos anúncios trazem uma breve informação do cargo, bem como as competências técnicas

(*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) desejadas para cada vaga em aberto, as quais foram analisadas.

3.3 Extração de dados

A extração de dados para esta pesquisa partiu de dados secundários da empresa sob análise, a saber, o seu sítio eletrônico oficial. A coleta de dados foi feita no dia 25 de outubro de 2023, ou seja, foram selecionadas todas as vagas que estavam abertas nesse dia. No sítio eletrônico da empresa, existem diversas informações sobre o seu histórico, a sua área de atuação e um repositório de vagas de emprego em aberto. O presente estudo teve como foco as oportunidades de emprego oferecidas. No mecanismo de pesquisa do sítio eletrônico, os anúncios de vagas podem ser filtrados por palavra-chave, por local e por área de atuação.

No primeiro campo, que diz respeito às palavras-chave das vagas, foram utilizadas as palavras-chave relativas às posições de interesse que foram posteriormente comparadas: *Director* (Diretor), *Manager* (Gerente) e *Analyst* (Analista) / *Technician* (Técnico), buscando representar os níveis estratégico, tático e operacional respectivamente. No segundo campo, relativo ao local das vagas, foram selecionados os países Dinamarca e Estados Unidos por apresentarem um maior número de vagas disponíveis. Por fim, no terceiro campo, relativo à área ou ramo de atuação, foi escolhida a opção *selecionar todas*, sem restringir áreas de atuação específicas a fim de se obter uma maior variação de vagas.

Foram selecionadas todas as vagas em aberto resultantes da busca que atendessem aos critérios de inclusão, totalizando 183 vagas. Para a posição de Diretor, foram selecionadas 27 vagas nos Estados Unidos e 16 na Dinamarca. Para a posição de Gerente, foram selecionadas 40 vagas em ambos os países. Por fim, para a posição de Analista / Técnico, foram selecionadas 27 vagas nos Estados Unidos e 33 na Dinamarca.

3.4 Análise de dados

Uma vez feita a seleção dos anúncios de vagas de emprego, o conteúdo do campo *Qualifications* (Qualificações) das vagas foi transcrito para documento de texto em separado (*Microsoft Word*), formando o *corpus* textual a ser analisado com o *software* Iramuteq. Segundo Maracajá, Pereira e Pinheiro (2021), o *software* Iramuteq pode receber diversas informações textuais que, neste caso, foram os anúncios de trabalho, e traçar uma análise quantitativa e qualitativa desses dados. O *software* cria algoritmos para obter padrões nessas informações

submetidas, permitindo, neste caso, que fossem exploradas as competências mais valorizadas pela empresa em questão e as possíveis especificidades no tocante aos cargos de Diretor, Gerente e Analista / Técnico e ao país onde se localizam as unidades da empresa. Foram produzidos seis *corpora*, separando-se os três tipos de posição nos dois países, todos em língua inglesa, a qual é a língua utilizada no sítio eletrônico oficial da empresa. Como o auxílio do *software*, foi realizada a análise de similitude, a qual torna possível verificar as ligações presentes entre as palavras do *corpus* textual.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise lexicográfica do *corpus* textual

Para representação e análise quantitativa do *corpus* textual composto pelo conteúdo das seções *Qualifications* (Qualificações) dos anúncios das vagas de emprego, utilizou-se o *software* Iramuteq, o qual se baseia no *software* estatístico R (www.r-project.org) e na linguagem *python* (www.python.org). O *corpus* textual composto pelo conteúdo de todas as seções *Qualifications* (Qualificações) para os três tipos de posições (diretores, gerentes e analistas / técnicos) nos dois países (Dinamarca e Estados Unidos) totalizou 2.196 formas (palavras diferentes) com total de 20.740 ocorrências. A Tabela 1 apresenta detalhes do número de formas e ocorrências por país e por posição.

Tabela 1 – *Corpus* textual analisado no estudo

País	Posição	Nº de vagas de emprego analisadas	Nº de formas (palavras diferentes)	Nº de ocorrências
Dinamarca	Diretores	16	425	1.377
	Gerentes	40	725	3.067
	Analistas / Técnicos	33	588	2.055
Estados Unidos	Diretores	27	984	4.227
	Gerentes	40	1.090	5.773
	Analistas / Técnicos	27	695	4.241
		Total: 183	Total: 2.196	Total: 20.740

Fonte: Dados da pesquisa (*software* Iramuteq)

O Gráfico 1, denominado *Diagrama de Zipf*, apresenta o comportamento das frequências das palavras no *corpus* textual, em que o eixo horizontal (X) apresenta a frequência das formas (palavras diferentes), e o eixo vertical (Y) apresenta a frequência das ocorrências (Camargo; Justo, 2018). Tal gráfico considera todas as vagas de emprego para as os três tipos de posições (diretores, gerentes e analistas / técnicos) nos dois países (Dinamarca e Estados Unidos). Como se pode perceber, uma grande quantidade de palavras ocorreu poucas vezes, e uma pequena quantidade de palavras ocorreu várias vezes. A título de exemplo, percebe-se que oito palavras ocorreram por volta de 500 vezes no *corpus* textual. Comportamento semelhante de frequências foi observado quando o gráfico foi gerado por posição e por país.

A palavra *experience* (experiência) foi a mais evidente na posição de Diretor em ambos os países. Na posição de Diretor, a experiência é, de fato, um recurso privilegiado no que diz respeito aos pensamentos em diferentes níveis de reflexão, ações e decisões, tratativas de articulações organizacionais e estratégias em relação a mudanças, ações comumente cabidas a essas pessoas (Buchmann; Zara-Meylan, 2023).

Na Dinamarca, a palavra *management* (gestão), pôde ser encontrada 28 vezes, sendo a segunda maior recorrência no cargo de Diretor. Segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas precisa ser sensível a diversos fatores como a estrutura, a cultura e o clima da organização. Ao analisar os anúncios de trabalho, observa-se que essas são qualificações valorizadas para essa posição nesse país.

Nos Estados Unidos, as palavras *ability* (habilidade), *require* (requerer) e *prefer* (preferir) estão entre as cinco com maior recorrência nos anúncios das posições. Isso evidencia que, nesse país, as competências requeridas para o cargo de Diretor são bem mais expostas aos que desejam participar do processo seletivo.

Segundo Oliveira (2009), a seleção por competência é a forma mais clara de avaliação e seleção de novos empregados. Esse método de seleção não se baseia em pensamentos sem fundamentos e busca atingir o “alvo” do que se espera de um profissional.

De forma geral, é possível observar que, na Dinamarca, as posições de Diretor focam mais na gestão de pessoas e nas habilidades de conduzir mudanças na organização. Segundo Costa Junior, Amaral e Nunes (2023), essas mudanças são importantes, pois possibilitam rever os valores da empresa e sua posição no mercado, o que a mantém sempre atualizada. Nos Estados Unidos, essas posições focam mais no conhecimento, experiência e nas chamadas *soft* e *hard skills*. Segundo Abrantes e Albino (2019), é necessário que cargos de liderança possuam também o conhecimento técnico do negócio e isso se mostrou presente na amostra desse país.

Segundo, quanto às vagas para a posição de Gerente na Dinamarca, destacaram-se palavras como *experience* (experiência), *project* (projeto), *management* (gestão), *skill* (capacidade), *degree* (nível / grau), *english* (inglês) etc. Ademais, identificou-se a ocorrência de dois numerais. A nuvem de palavras está ilustrada na Figura 3.

2 ^a	<i>project</i> (projeto)	53	2 ^a	<i>require</i> (requerer)	123
3 ^a	<i>management</i> (gestão)	51	3 ^a	<i>skill</i> (capacidade)	89
4 ^a	<i>skill</i> (capacidade)	38	4 ^a	<i>ability</i> (habilidade)	84
5 ^a	<i>degree</i> (nível / grau)	29	5 ^a	<i>prefer</i> (preferir)	79
6 ^a	<i>english</i> (inglês)	28	6 ^a	<i>year</i> (ano)	76
7 ^a	<i>work</i> (trabalho)	25	7 ^a	<i>degree</i> (nível / grau)	69
8 ^a	<i>ability</i> (habilidade)	24	8 ^a	<i>project</i> (projeto)	63
9 ^a	<i>engineer</i> (engenheiro)	24	9 ^a	<i>management</i> (gestão)	63
10 ^a	<i>write</i> (escrever)	24	10 ^a	<i>work</i> (trabalho)	53

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as qualificações requeridas para as posições de Gerente em ambos os países, a palavra *project* (projeto) é recorrente (53 aparições na Dinamarca e 63 nos Estados Unidos). Com esse dado, fica evidente a valorização de profissionais com conhecimento em gestão de projetos por parte da empresa. Segundo Casemiro e Ferreira (2023), os Estados Unidos é um país expoente na produção de periódicos científicos relacionados ao desenvolvimento e gestão de projetos.

Essa importância que a empresa dá para a gestão de projetos nos cargos de liderança pode estar relacionada ao fato de que, segundo Patah (2023), conceitos dessa área influenciaram bastante os estilos de liderança modernos nas grandes empresas. Os métodos ágeis auxiliaram os gestores a executarem projetos e guiar sua equipe com maior resolutividade, em prazos menores e com custos menores.

Uma competência que também se mostrou muito valorizada na posição de gerente foi a habilidade de comunicação, considerada uma *soft skill* (competência comportamental). As palavras *english* (inglês) e *write* (escrever) mostram que, diferente da posição de Diretor, a empresa espera que os gerentes saibam se comunicar melhor com a liderança e os liderados. Para coordenar e garantir que as ações da empresa sejam feitas da melhor forma, é necessário um líder que saiba comandar e se fazer claro para sua equipe. Uma comunicação de alta qualidade exerce uma influência positiva na equipe que está sendo liderada e na forma em que elas enxergam seus líderes (Paschoiotto; Sehnem; Cohen, 2023). A comunicação e o endomarketing por parte da liderança são importantes para a gestão dos membros da equipe no que diz respeito ao alcance de metas, melhoria no trabalho e a criação de uma cultura de

inovação. Líderes que possuem sua base na comunicação também demonstram compatibilidade com os ideais da empresa e foco em suas pessoas (Reis *et al.*, 2018).

Uma palavra também recorrente nos Estados Unidos foi *year* (ano), aparecendo 76 vezes nos anúncios coletados para a posição de gerente, o que pode estar relacionado à especificação exata do número requerido de anos de formação educacional ou de experiência. Essa observação vai ao encontro do estudo de Aguilar e Souza (2019), segundo os quais a empresa visa valorizar o capital intelectual que os empregados possuem com o intuito de alinhá-los aos objetivos organizacionais e manter os seus talentos.

Terceiro, quanto às vagas para a posição de Analista / Técnico na Dinamarca, destacaram-se palavras como *experience* (experiência), *engineer* (engenheiro), *work* (trabalho), *year* (ano), *degree* (nível / grau). Ademais, identificou-se a ocorrência de quatro numerais. A nuvem de palavras está ilustrada na Figura 5.

Figura 5 – Nuvem de palavras para a posição de Analista / Técnico na Dinamarca



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

Já concernente às vagas para a posição de Analista / Técnico nos Estados Unidos, destacaram-se palavras como *experience* (experiência), *prefer* (preferir), *require* (requerer), *work* (trabalho), *ability* (habilidade), *plan* (planejar) etc. Ademais, identificou-se a ocorrência de cinco numerais. A nuvem de palavras está ilustrada na Figura 6.

Figura 6 – Nuvem de palavras para a posição de Analista / Técnico nos Estados Unidos



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

A Tabela 4 sumariza as palavras mais frequentes para a posição de Analista / Técnico na Dinamarca e nos Estados Unidos.

Tabela 4 – Palavras mais frequentes para a posição de Analista / Técnico

Dinamarca			Estados Unidos		
Posição	Palavra	Número de ocorrências	Posição	Palavra	Número de ocorrências
1 ^a	<i>experience</i> (experiência)	68	1 ^a	<i>experience</i> (experiência)	119
2 ^a	<i>engineer</i> (engenheiro)	26	2 ^a	<i>prefer</i> (preferir)	104
3 ^a	<i>work</i> (trabalho)	22	3 ^a	<i>require</i> (requerer)	62
4 ^a	<i>year</i> (ano)	18	4 ^a	<i>work</i> (trabalho)	62
5 ^a	<i>degree</i> (nível / grau)	18	5 ^a	<i>ability</i> (habilidade)	51
6 ^a	<i>similar</i> (similar)	16	6 ^a	<i>plan</i> (planejar)	44
7 ^a	<i>industry</i> (indústria)	16	7 ^a	<i>year</i> (ano)	43
8 ^a	<i>english</i> (inglês)	15	8 ^a	<i>process</i> (processo)	43
9 ^a	<i>system</i> (sistema)	15	9 ^a	<i>demonstrate</i> (demonstrar)	39
10 ^a	<i>understand</i> (entender)	14	10 ^a	<i>understand</i> (entender)	38

Fonte: Dados da pesquisa

Para a posição de Analista / Técnico, assim como para as duas outras posições (Diretor e Gerente), a palavra *experience* (experiência) foi a mais recorrente em ambos os países contrastados, o que sugere uma valorização preferencial por uma competência técnica (*hard skill*) na empresa analisada.

Na Dinamarca, a palavra *engineer* (engenheiro) foi a segunda mais recorrente com 26 aparições. De certa forma, esse resultado pode ser considerado esperado, pois, para cargos mais operacionais como Analista / Técnico, faz sentido que se valorizem competências mais técnicas (*hard skills*). Conforme discutido por Gurjanov *et al.* 2020, as *hard skills* fazem parte do conhecimento profissional e técnico da pessoa.

Nos anúncios de vagas de Analistas/ Técnicos nos Estados Unidos, ficou ainda mais clara a seleção por competência por especificar de forma mais direta e detalhada o que é exigido / requerido por parte dos candidatos. O mesmo pôde ser observado para as posições de Diretor e Gerente nesse país.

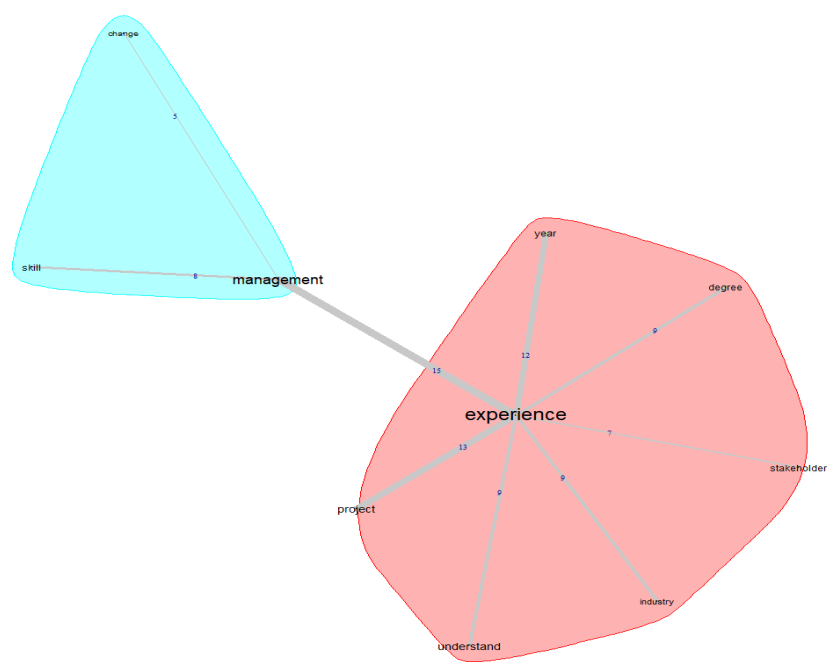
Na Dinamarca, foi recorrente, para a posição de Analista / Técnico, a palavra *system* (sistema), a qual pode estar relacionada ao sistema (*software*) SAP. O SAP é um sistema comumente utilizado em empresas de grande porte como a organização foco deste estudo. Segundo Banta (2018), esse *software* é capaz de gerir dados relevantes da empresa de todos os seus departamentos, fato que o classifica como um *Enterprise Resource Planning - ERP* (*software* de planejamento dos recursos do empreendimento), além de permitir comunicação com outros *softwares* corporativos. A análise de dados é importante pois, segundo Oliveira e Dias (2023), a capacidade de entender os indicadores desempenha um papel muito relevante na eficiência dos processos e para medir o sucesso organizacional.

4.3 Análise de similitude

Para além da representação das competências requeridas nas vagas de emprego por meio das *word clouds*, realizou-se a Análise de Similitude, a qual indica a força de conexão entre as palavras de um *corpus* textual, sendo que a espessura dos ramos ilustrados no gráfico expressa a força de conexão entre as palavras, bem como a força de conexão entre os grupos de palavras entre si, chamados de *comunidades*. Os números que aparecem entre as palavras indicam a quantidade de vezes em que as duas palavras foram mencionadas conjuntamente (co-ocorrências) no *corpus* textual. Para tal análise, foram consideradas todas as classes gramaticais e descartaram-se palavras com frequência muito baixa (palavras que ocorreram menos de 15 vezes), em benefício da visibilidade e comunicabilidade do gráfico (Camargo; Justo, 2018).

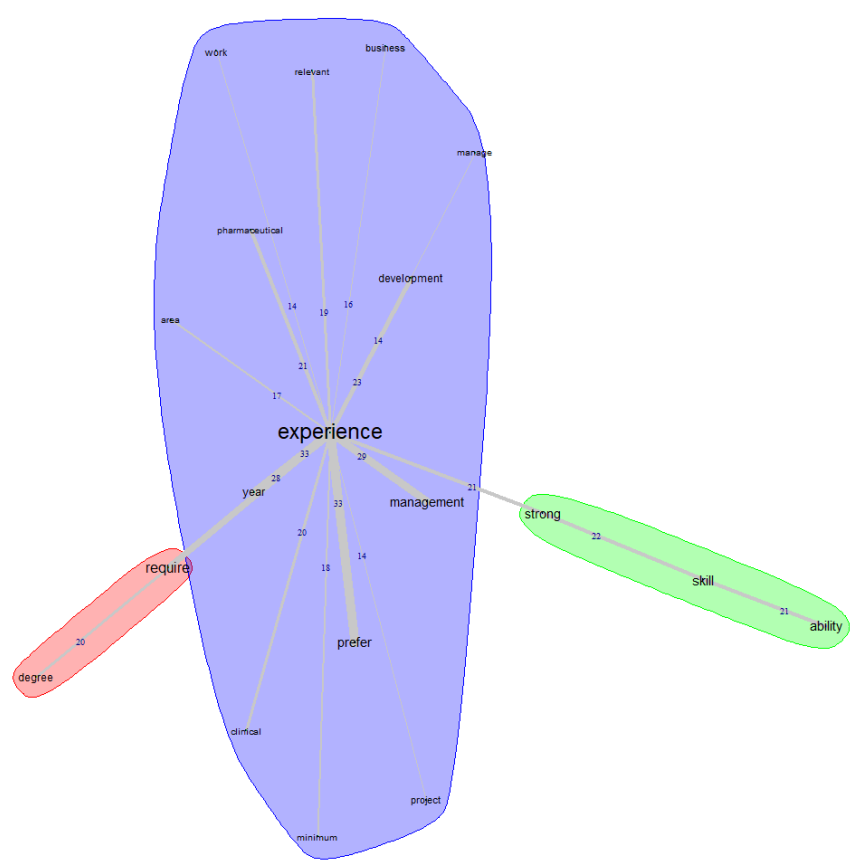
Os Gráficos 2 e 3 apresentam os gráficos de similitude para a posição de Diretor na Dinamarca e nos Estados Unidos respectivamente.

Gráfico 2 – Gráfico de similitude para a posição de Diretor na Dinamarca



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

Gráfico 3– Gráfico de similitude para a posição de Diretor nos Estados Unidos



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

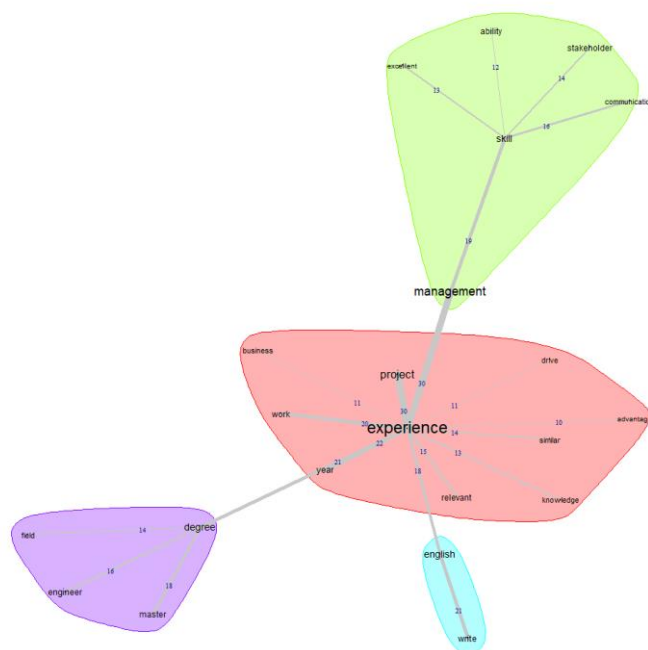
Quanto à posição de Diretor na Dinamarca (Gráfico 2), as principais co-ocorrências se deram entre os termos *experience* (experiência) e *management* (gestão), utilizados conjuntamente por 15 vezes, e entre os termos *experience* (experiência) e *project*, utilizados de forma conjunta também por 13 vezes. Esses dados apontam que, entre as competências desejadas nas vagas de emprego de Diretor na Dinamarca, são principalmente valorizadas as experiências prévias com gestão e com projetos (*hard skills*).

Concernente à posição de Diretor nos Estados Unidos (Gráfico 3), as principais co-ocorrências se deram entre os termos *experience* (experiência) e *year* (ano), utilizados de forma conjunta por 33 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *prefer* (preferir), utilizados de forma conjunta também por 33 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *management* (gestão), utilizados de forma conjunta por 29 vezes, e entre os termos *experience* (experiência) e *require* (requerer), utilizados de forma conjunta também por 29 vezes. Esses dados apontam que, entre as competências desejadas nas vagas de emprego de Diretor nos Estados Unidos, é principalmente valorizada a experiência com gestão, mas, ao contrário das vagas de Diretores na Dinamarca, é salientado que essa competência é um requisito (*require*), uma preferência (*prefer*), e é especificada a quantidade ideal de anos de experiência (*year*), todas elas *hard skills*.

Pode-se perceber que os dados obtidos através da análise de similitude dos cargos de Diretor fortaleceram as observações das respectivas nuvens de palavras. Na Dinamarca, a posição de Diretor visa a um espectro maior gestão de mudança, o que fica claro ao se observarem as qualificações ligadas à gestão de mudanças e à gestão de projetos. Já nos Estados Unidos, percebe-se que a empresa busca por uma liderança experiente e com conhecimento de mercado, o que é tratado de forma direta na maneira em que os anúncios são apresentados. Muitas vezes, são expostas, de forma nítida e detalhada, as qualificações requeridas para exercer as ocupações, como, por exemplo, o tempo específico de experiência.

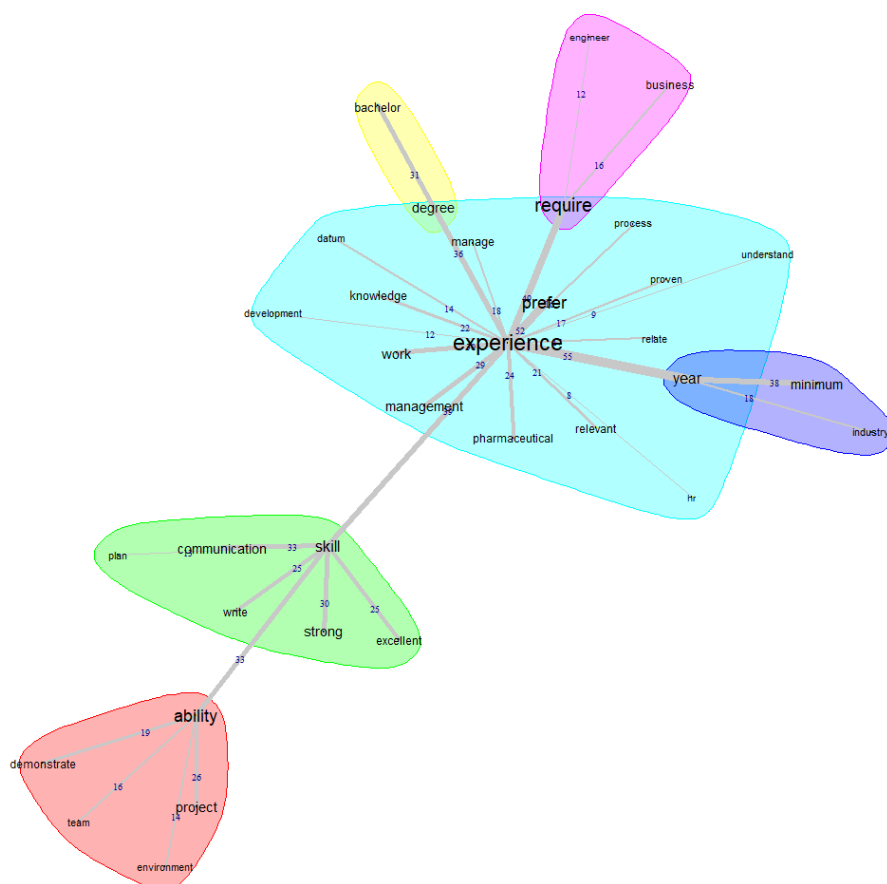
Os Gráficos 4 e 5, por sua vez, apresentam os gráficos de similitude para a posição de Gerente na Dinamarca e nos Estados Unidos respectivamente.

Gráfico 4 – Gráfico de similitude para a posição de Gerente na Dinamarca



Fonte: Dados da pesquisa (*software* Iramuteq)

Gráfico 5 – Gráfico de similitude para a posição de Gerente nos Estados Unidos



Fonte: Dados da pesquisa (*software* Iramuteq)

Quanto à posição de Gerente na Dinamarca (Gráfico 4), as principais co-ocorrências se deram entre os termos *experience* (experiência) e *project* (projeto), utilizados de forma conjunta por 30 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *management* (gestão), utilizados de forma conjunta também por 30 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *year* (ano), utilizados de forma conjunta por 22 vezes, e entre os termos *english* (inglês) e *write* (escrever), utilizados de forma conjunta por 21 vezes. Esses dados apontam que, entre as competências desejadas nas vagas de emprego de Gerente na Dinamarca, em comparação com as vagas de Diretor no mesmo país, continuam sendo valorizadas as experiências prévias com gestão e com projetos. Os dados apontam que, desta feita, é especificada a quantidade de anos de experiência desejável (*year*). Ademais, passa a se destacar a competência de comunicação em inglês, com destaque para a escrita (*write*).

Concernente à posição de Gerente nos Estados Unidos (Gráfico 5), as principais co-ocorrências se deram entre os termos *experience* (experiência) e *year* (ano), utilizados de forma conjunta por 55 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *prefer* (preferir), utilizados de forma conjunta por 52 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *require* (requerer), utilizados de forma conjunta por 40 vezes, e entre os termos *minimum* (mínimo) e *year* (ano), utilizados de forma conjunta por 38 vezes. Esses dados apontam que, entre as competências desejadas nas vagas de emprego de Gerente nos Estados Unidos, em comparação com as vagas de Diretor no mesmo país, as competências desejadas continuam sendo salientadas como um requisito (*require*) e uma preferência (*prefer*), assim como continua sendo especificada a quantidade ideal de anos de experiência (*year*), porém com um adicional: passa a ser dado destaque para o mínimo (*minimum*) de anos.

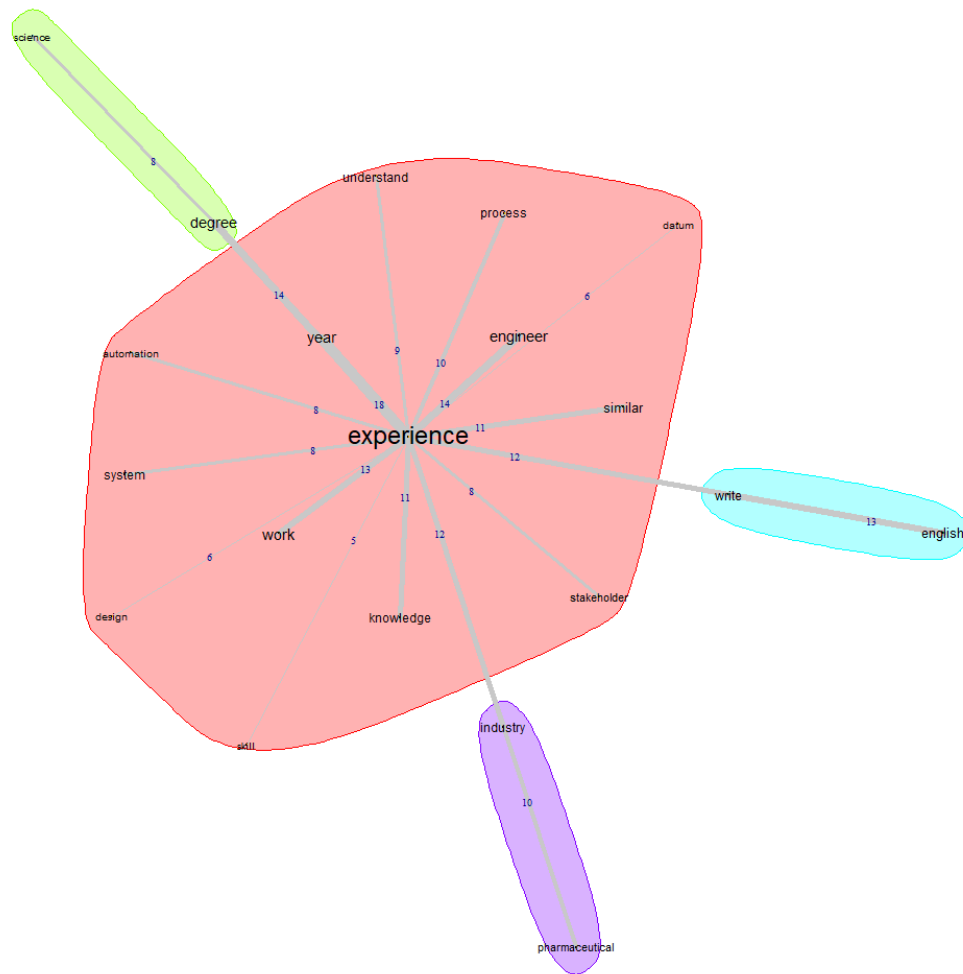
Também vale ressaltar que, assim como nas vagas de Gerente na Dinamarca, as vagas de Gerente nos Estados Unidos também passam a valorizar competências de comunicação, já que os termos *communication* (comunicação) e *skill* (capacidade) foram utilizados de forma conjunta por um número considerável de vezes (33) com o intensificador *strong* (forte) ligado a *skill* (capacidade) por 30 vezes, o que sugere a necessidade de forte capacidade de comunicação por parte dos candidatos (*soft skill*).

Em ambos os países, para a posição de Gerente, por ser uma liderança intermediária entre as posições de Diretores e Analistas / Técnicos, a comunicação é um ponto-chave no cumprimento das funções. Isso possivelmente se dá pela necessidade de o nível tático (Gerente) estar em contato constante com uma liderança maior de nível estratégico (Diretor), entender a

direção dada e repassar isso ao nível operacional (Analista / Técnico), logo, a comunicação clara é relevante.

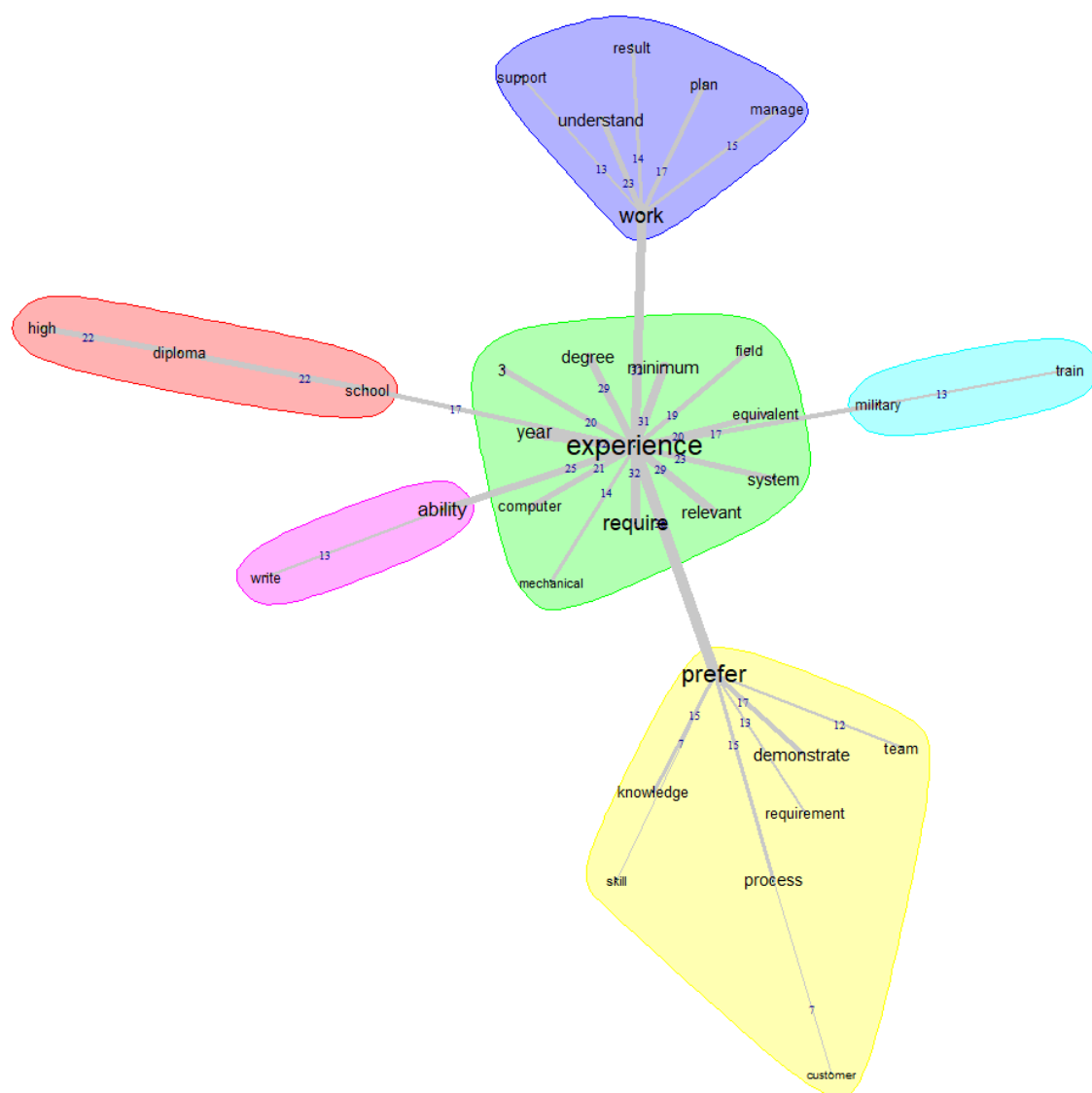
Por fim, os Gráficos 6 e 7 apresentam os gráficos de similitude para a posição de Analista / Técnico na Dinamarca e nos Estados Unidos respectivamente.

Gráfico 6– Gráfico de similitude para a posição de Analista / Técnico na Dinamarca



Fonte: Dados da pesquisa (*software Iramuteq*)

Gráfico 7– Gráfico de similitude para a posição de Analista / Técnico nos Estados Unidos



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

Quanto à posição de Analista / Técnico na Dinamarca (Gráfico 6), as principais co-ocorrências se deram entre os termos *experience* (experiência) e *year* (ano), utilizados de forma conjunta por 18 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *engineer* (engenheiro), utilizados de forma conjunta por 14 vezes, e entre os termos *english* (inglês) e *write* (escrever), utilizados de forma conjunta por 13 vezes. Esses dados apontam que, entre as competências desejadas nas vagas de emprego de Analista / Técnico na Dinamarca, é mencionada a quantidade ideal de anos de experiência, assim como para a posição de gerente no mesmo país.

Ademais, a competência de comunicação em inglês (*english*), com destaque para a escrita (*write*), continua sendo requerida, e passa a ser mencionada a área de formação desejada (*engineer*) e a necessidade de experiência na área (*experience*), o que poderia ser esperado, haja vista a posição de Analista / Técnico ser mais operacional.

Concernente à posição de Analista / Técnico nos Estados Unidos (Gráfico 7), as principais co-ocorrências se deram entre os termos *experience* (experiência) e *prefer* (preferir), utilizados de forma conjunta por 39 vezes, entre os termos *experience* (experiência) e *require* (requerer), utilizados de forma conjunta por 32 vezes, e entre os termos *experience* (experiência) e *minimum* (mínimo), utilizados de forma conjunta por 31 vezes. Esses dados apontam que, entre as competências desejadas nas vagas de emprego de Analista / Técnico nos Estados Unidos, a experiência continua sendo tratada como uma competência preferencial (*prefer*) requisitada (*require*), e o número mínimo (*minimum*) de anos de experiência continua sendo mencionado como o foi para o cargo de Gerente no mesmo país.

Também vale ressaltar que, assim como no gráfico de similitude para as vagas de Analista / Técnico na Dinamarca, o gráfico respectivo nos Estados Unidos também menciona palavras que remetem a atividades operacionais típicas de cargos de Analistas / Técnicos, como *computer* (computador), *mechanical* (mecânico) e *system* (sistema). Em menor grau, aparecem os termos *write* (escrita) e *ability* (habilidade), o que aponta que a competência em comunicação continua sendo valorizada para essa posição.

Percebe-se, nos anúncios para a posição de Analista / Técnico, a valorização de competências técnicas (*hard skills*), o que pode ser considerado esperado, já que, nas posições mais analíticas e operacionais, é importante que os indivíduos possuam conhecimento técnico dos processos e dos sistemas da empresa. As competências comportamentais (*soft skills*) são observadas em segundo plano, mas também estão presentes no portfólio que a empresa busca.

Analizados os gráficos de similitude de forma conjunta para as três posições (diretores, gerentes e analistas / técnicos) nos dois países, percebe-se que o número de co-ocorrências de palavras é maior nos Estados Unidos do que na Dinamarca, assim como a intensidade dessas co-ocorrências, o que pode sugerir que a descrição das vagas de emprego nos Estados Unidos é mais detalhada. Chama a atenção o fato de que, nesse país, independentemente da posição, as competências são comumente detalhadas como preferências (*prefer*) e requisitos (*require*), bem como são intensificadas com palavras como *strong* (forte) e *minimum* (mínimo).

Dentre outros achados, analisadas as nuvens de palavras e gráficos de similitude conjuntamente, alguns chamaram a atenção. Primeiramente, para todas as posições (Diretores,

Gerentes e Analistas / Técnicos), algumas palavras se destacaram nos anúncios de vagas nos Estados Unidos, tais como *require* (requerer) e *prefer* (preferir), o que pode indicar que as vagas nesse país deixam mais claras as preferências e exigências do perfil de competências desejado. Ademais, a palavra *strong* (forte) foi usado para intensificar algumas dessas competências requeridas. Essa maior clareza nas informações das vagas de emprego nos Estados Unidos também pôde ser observada pela maior quantidade de numerais que ocorreram no texto se comparada com a Dinamarca, o que pode estar associado ao maior detalhamento concernente ao número mínimo de anos de formação educacional ou de experiência exigido.

Segundo, tanto nos Estados Unidos quanto na Dinamarca, a palavra *project* (projeto) foi uma das mais frequentes para as posições de gestão (Diretor e Gerente), o que não aconteceu para a posição de Analista / Técnico, o que é um indicativo de que a empresa valoriza a competência de gerenciar projetos (*hard skill*) nos cargos de gestão. O mesmo ocorreu com a palavra *management* (gestão).

Terceiro, algumas palavras se mostraram mais frequentes na posição de Analista / Técnico, tais como *system* (sistema) e *SAP* (*software* SAP). Tal resultado era de se esperar já que a posição de Analista / Técnico exige, naturalmente, competências mais operacionais e técnicas (*hard skills*).

Quarto, algumas competências se mostraram mais valorizadas para a posição de Gerente de forma específica, em especial competências relacionadas à comunicação (*soft skills*), exemplificadas pelas palavras *english* (inglês), *write* (escrever), *speak* (falar) e *communication* (comunicação), o que pode estar relacionado à necessidade de intermediação entre as posições estratégicas (Diretores) e operacionais (Analistas / Técnicos).

Quinto, analisados os *rankings* das palavras mais frequentes para todas as posições (Diretores, Gerentes e Analistas / Técnicos) nos dois países (Dinamarca e Estados Unidos), a palavra *change* (mudança) constou como uma das mais frequentes apenas na Dinamarca e apenas para a posição de Diretor, o que pode ser um indicativo de que lidar com mudanças seja uma competência mais valorizada especificamente para a posição de Diretor na Dinamarca se comparado a outras posições e aos Estados Unidos. O mesmo aconteceu com a palavra *stakeholder* (parte interessada), que recebeu destaque apenas para a posição de Diretor na Dinamarca.

Sexto, analisados os *rankings* das palavras mais frequentes para todas as posições (Diretores, Gerentes e Analistas / Técnicos) nos dois países (Dinamarca e Estados Unidos), a palavra *year* (ano) constou no *ranking* de praticamente todas as posições nos dois países, o que

está relacionado à descrição do número de anos ideal de formação educacional ou de experiência ou de domínio de algum sistema corporativo.

Por fim, considerados os *rankings* das palavras mais frequentes para todas as posições (Diretores, Gerentes e Analistas / Técnicos) nos dois países (Dinamarca e Estados Unidos), predominaram as competências técnicas (*hard skills*) frente às competências comportamentais (*soft skills*). Estas últimas se relacionaram, mormente, à habilidade de compreensão (*understand*) e de comunicação (*communication, write, speak e english*).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu o seu objetivo geral, a saber, descrever as competências mais valorizadas por uma empresa de grande porte por nível hierárquico a partir de seus anúncios de vagas de emprego em duas filiais de uma multinacional farmacêutica localizadas na Dinamarca e nos Estados Unidos. Ademais, foram cumpridos os objetivos específicos de realizar a busca de anúncios de vagas de emprego na referida empresa em seu sítio eletrônico oficial, identificar as competências mais requeridas por nível hierárquico, considerando analistas e técnicos como representantes do nível operacional, gerentes como representantes do nível tático e diretores como representantes do nível estratégico e explorar a existência de diferenças quanto às competências requeridas nas filiais da empresa na Dinamarca e nos Estados Unidos.

Espera-se que este estudo redunde em benefícios teóricos à área de Gestão de Pessoas, ao aprofundar a discussão da seleção por competência, levando-se em conta questões contextuais como a posição hierárquica e o país de localização da empresa. Como assevera Chiavenato (2008), a gestão de pessoas precisa ser sensível ao contexto, a diversos fatores como a estrutura, a cultura e o clima da organização. Ademais, espera-se que este estudo redunde em benefícios práticos e gerenciais, levantando informações relevantes, por exemplo, à gestão da empresa analisada que pode utilizá-las como *inputs* para ajustes em suas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como benefícios àqueles em busca por emprego em uma organização de grande porte.

O mercado de trabalho moderno exige das pessoas uma formação profissional que as torne capazes de se desenvolverem nos mais diferentes contextos. Além da imprevisibilidade das empresas no quesito de escolha de perfis, elas também buscam por profissionais que se apresentem mais eficazes, competentes e mais preparados para atuar conforme ou acima da expectativa dos empregadores (Jesus; Mello; Avelar, 2020).

Embora tenha-se levado em conta dados provenientes de duas filiais localizadas em países distintos, esta pesquisa apresenta como limitação a análise de uma única empresa de grande porte do ramo farmacêutico. As competências mais valorizadas poderiam ser outras, caso uma empresa de outro ramo de mercado e de porte diferente tivesse sido escolhida para análise. Assim, sugere-se que estudos ulteriores desenvolvam investigações em outros tipos de empresas, cujos resultados poderão ser dialogados com os resultados desta pesquisa. Ademais, sugere-se que estudos qualitativos sejam desenvolvidos a fim de se obter uma análise mais

profunda dos motivos das escolhas por determinadas competências do ponto de vista do empregador.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, D. J.; ALBINO, P. M. Competências Profissionais e suas Exigências nas Organizações Cooperativistas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 11, p. 27-42, 2019.
- AGUILAR, L. de; SOUZA, R. B. de. Uma Breve Análise do Potencial da Formação Continuada como Instrumento para o Desenvolvimento das Competências e Habilidades Requeridas pelo Mercado de Trabalho. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 1-25, 2019.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, S. J.; AMORIM, T. N. G. F. A Percepção dos Profissionais de Controladoria Referente aos seus Conhecimentos Diante das Exigências da sua área de Atuação. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 1849-1867, 2022.
- ANDRIAN, R. F. Planejamento como ferramenta essencial na gestão e liderança. **Revista e-locação**, v. 1, n. 23, p. 260-281, 2023.
- ATANAZIO, A.; SILVA, L. R. O.; FORMIGONI, A. B.; NOVAIS, R. A. B. de. A Inteligência Artificial Transformando o RH do Futuro: Um Estudo de Caso sobre a Tecnologia e a Diversidade no Mercado de Trabalho. **Revista FATEC Zona Sul**, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2021.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria-RS: Colégio Politécnico UFSM, 2015. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>. Acesso em: 05 dez. 2022.
- AZEREDO, F. C. Treinamento e Desenvolvimento como Instrumento de Retenção de Talentos nas Organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.
- BANTA, V. Adoption of a KPI Solution for Accounting Area Inside Sap System. An Oil and Gas Company Case Study. **Timisoara Journal of Economics and Business**, v. 11, n. 1 p. 20-130, 2018.
- BAYLÃO, A. ROCHA, A. A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. **Anais... XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 1-12, 2014.

- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília-DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 05 dez. 2022.
- BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. Dimensões do Uso de Tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): Benefícios, Tendências e Resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 2, p. 1-16, 2023.
- BUCHMANN, W.; ZARA-MEYLAN, V. O papel da experiência profissional na articulação de uma prevenção sustentável para o ambiente e o trabalho: exemplos em dois setores em evolução, a manutenção dos espaços verdes e a horticultura. **Laboreal (Porto)**, v.19, n. 1, p. 1-19, 2023.
- CAMARGO, B. Z.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software Iramuteq**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição. Santa Catarina: UFSC, 2018. Disponível em: <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>. Acesso em: 08 nov. 2023.
- CASEMIRO, I. P.; AZEVEDO-FERREIRA, M. de. Características, Focos de Pesquisa e Tendências sobre Liderança na Gestão de Projetos: Uma Análise Bibliométrica. **Future Studies Research Journal**, v. 16, n. 1, p. 1-31, 2023
- CERIBELI, H. B.; ALMEIDA, C. A. M. D. Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. **GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad**, v. 9, v. 1, p. 118-130, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COSTA JUNIOR, R. A.; NUNES, T. S. O Impacto da Transformação Ágil na Cultura Organizacional: das Práticas e Valores Organizacionais à Gestão da Mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 28, p. 1-30. 2023.
- DOLCE, V; EMANUEL, F; CISI, M; GHISLIERI, C. The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. **Accounting Education**, v. 29, n. 1, p. 57-76, 2019.
- DUQUESNE, M.; CERETTA, G. F.; CANTERLE, N. M. G.; ROCHA, A. C. Cultura organizacional no processo de retenção de talentos: um estudo em uma empresa supermercadista. **Revista GESTO**, v. 3, n. 1, p. 61-85, 2015

- FURUKAWA, P. D. O.; Cunha. I. C. K. O. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais Acreditados. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 1-9, 2011.
- GARCÉS, S.; YANINA, L. Diagnóstico de Cultura Organizacional en los Departamentos de Talento y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone. **Eca Sinergia**, v. 8, n. 1, p. 51-60, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONTIJO, C. L. **Captação e seleção de talentos para as organizações**. Poços de Caldas-MG: PUC – Minas, 2005.
- GURJANOV, A. V.; ZAKOLDAEV, D. A.; SHUKALOV, A. V.; ZHARINOV, I. O. The High Industrial Education 4.0 Soft Skills and Hard Skills. **Journal of Physics**, v. 1691, n. 1, p. 1-7, 2020.
- JESUS, R. de; MELLO, S. C. R. P.; AVELAR, K. E. S. Qualificação dos Estudantes do Ensino Médio para Acesso ao Mercado de Trabalho: Uma Experiência na Comunidade da Maré. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 42, n. 1, p. E52696, 2020.
- KACAMAKOVIC, M. K. Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of Their Success. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 10, p. 295-303, 2021.
- KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Itabuna-BA: Via Litterarum, 2010.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 63-72, 2004.
- LIRA, T. A; GOMES, F. P. C; MUSIAL, N. T. K. Habilidades e Competências Profissionais Exigidas dos Contadores. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 20, p. 1-28, 2021.
- MACIEL, L. R. R.; ARAÚJO, R. R. de. A Administração e a Gestão de Pessoas como Ferramentas de Humanização do Capitalismo. **Caderno de Administração**, v. 16, n. 1, p. 64-74, 2017.
- MARACAJÁ, K. F. B.; PEREIRA, L. M.; PINHEIRO, I. de F. S. Análise Cienciométrica das Pesquisas sobre Overtourism através do Software Iramuteq. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 22, n. 2, p. 1-21, 2021.

MARTINS-SILVA, P. D. O.; SILVA, C. S.; SILVA JUNIOR A. D. As competências dos administradores: seu processo de formação e as exigências do mercado de trabalho.

Contextus, v. 14, n. 2, p. 111-142, 2016.

MICHEL, M. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 7, n. 13, p. 1-7, 2007.

MUCHACHO, F. D. **Autopercepção das *soft e hard skills* em estudantes universitários: o papel dos traços de personalidade e da área de curso**. (Dissertação de Mestrado). ISPA – Instituto Universitário, Portugal, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/7157>. Acesso em: 05 dez. 2022.

OLIVEIRA, F. L. de. Triangulação Metodológica e Abordagem Multimétodo na Pesquisa Sociológica: Vantagens e Desafios. **Ciências Sociais UNISINOS**, v. 51, n. 2, p. 133-143, 2015.

OLIVEIRA, M. C. **A importância da seleção por competência**. Aracajú-SE: Faculdade São Luis de França, 2009.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Goiânia-GO: Universidade Federal de Goiás, 2011.

OLIVEIRA, G. C. de; DIAS, F. H. A Importância da Análise de Indicadores de Desempenho Dentro do Processo Produtivo. **Revista Interface Tecnológica**, v. 20, n. 1, p. 645–656, 2023.

PASCHIOTTO, W. P.; SEHMEN, S.; COHEN, E. D., E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 4, p. 1-20, 2023.

PATAH, L. A. A Gestão de Projetos Vistos como Sistemas não Lineares, Complexos e Dinâmicos de Forma Adaptativa e Híbrida. **Revista de Gestão e Projetos**. v. 14, n. 3, p. 40-54, 2023.

PIERRY, F. **Seleção por competências**. São Paulo: Vetor Editora, 2006.

PRADO, K. C. P.; BULGACOV, S. Mudando para Seleção por Competência: um Caso Paranaense. **Revista Capital Científico**, v. 7, n. 1, p. 185-186, 2009.

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. dos R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.

RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro: A Formação e o Sentido do Brasil**. São Paulo: Global Editora, 2023.

- RIBEIRO, E. M D. P. **Soft skills no mundo laboral atual**: A criação de uma nova empresa. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro: Departamento de Línguas e Culturas, 2017.
- SATO, S; KANG, T. A; DAIGO, E; MATSUOKA, H; HARADA, M. Graduate employability and higher education's contributions to human resource development in sport business before and after COVID-19. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v. 28, p. 1-11, 2021.
- SILVA, F. S.; SILVA, F. M. D. As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 241-261, 2021.
- SILVA, G. C.; PEREIRA, C. A. Expectativa dos Concluintes de Ciências Contábeis em Relação ao Mercado de Trabalho. **Revista Ambiente Contábil**, v. 12, n. 2, p. 254-278, 2020.
- SILVA, J. R. H. D.; BARRETO, L. M. T. D. S. O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 2, p. 192-210, 2019.
- SILVA, O. N. *et al.* Os Desafios dos Jovens Administradores no Mercado de Trabalho: Um Estudo com Bacharéis em Administração do Alto Oeste Potiguar. **Revista Foco**, v. 16, n. 3, p. 1-26, 2023.
- SIMON, E. L.; MELZ, J.; CARVALHO NETO, A. M. D.; TORRES, A. L. Perfil do profissional contábil: estudo comparativo entre as exigências do mercado de trabalho e a formação oferecida pelas instituições de ensino superior de Mato Grosso. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 46-68, 2013.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**. v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.
- TYAGY, A. **Effective talent acquisition through e recruitment**: a study. Índia: Institute of Management and Development, 2012.
- XAVIER, R. de A. P. **Gestão de Pessoas na Prática**. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- ZEPENFIELD, G.; SANTOS, A. S. dos; LAURINI, M. M. Análise dos Estilos de Liderança: Uma Pesquisa Sobre a Percepção de Acadêmicos do Curso de Administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 16, n. 1, p. 188-210, 2023.