

COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS POR UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE: COMPARAÇÃO ENTRE FILIAIS DE UMA MULTINACIONAL NA DINAMARCA E NOS ESTADOS UNIDOS

COMPETENCES MOST VALUED BY A LARGE COMPANY: COMPARISON
BETWEEN BRANCHES OF A MULTINATIONAL IN DENMARK AND THE UNITED STATES

LUIS FELIPE ALENCAR GUIMARÃES
luis-alencarfelipe@outlook.com
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
<https://orcid.org/0009-0008-5352-4218>

ANDRÉ LUIZ MENDES ATHAYDE
andreluizathayde@ufmg.br
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
<https://orcid.org/0000-0002-2109-2130>

RESUMO

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 Estados Unidos.

Provocação: Convite à reflexão sobre o fato de que as competências desejadas por uma mesma organização podem variar a depender de fatores contextuais a exemplo do nível hierárquico e país de localização da empresa.

Abordagem teórica: Foram resgatados estudos teórico-empíricos concernentes à gestão de pessoas, especificamente seleção por competência e aquisição de talentos.

Método: Dados de 183 vagas de emprego foram analisados pelo *software* Iramuteq para a elaboração de *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 conexão entre as principais competências.

Resultados: Dentre outros achados, para todas as posições nos dois países, predominaram as competências técnicas frente às comportamentais. Estas últimas se relacionaram, mormente, à competência de comunicação. Ademais, foram identificadas competências específicas por país e por posição hierárquica.

Conclusão: 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 *inputs* para ajustes em políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como benefícios àqueles em busca por emprego em uma organização de grande porte.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Aquisição de talentos; Seleção por competência.

ABSTRACT

Objective: To describe the competences most valued by a large company at a hierarchical level based on job advertisements in two branches of a pharmaceutical multinational company in Denmark and the United States.

Provocation: Invitation to reflect on the fact that the competences desired by the same organization may vary depending on contextual factors such as the hierarchical level and country of location of the company.

Theoretical approach: Theoretical-empirical studies concerning people management, specifically selection based on competence and talent acquisition, were retrieved.

Method: Data from 183 job vacancies were analyzed by the Iramuteq software to create rankings of the most frequent words in the field of qualifications of the selected vacancies, creating word clouds and similarity graphs, which allowed the analysis of the connection strength between the main competences.

Results: Among other findings, for all positions in both countries, technical competences predominated over behavioral ones. The latter were mainly related to communication competences. Furthermore, specific competences were identified by country and hierarchical position.

Conclusion: We expect that this study will result in theoretical benefits to the area of People Management by deepening the discussion of selection by competence, taking into account contextual issues such as the hierarchical position and the country of location of the company, as well as practical and managerial benefits, raising inputs for adjustments in people management policies and practices, as well as benefits for those looking for a job in a large organization.

Keywords: People management; Talent acquisition; Selection by competence.

1 INTRODUÇÃO

Uma característica frequentemente valorizada 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 (Garcés & Yanina, 2017; Duquesne 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).

A gestão por competências “propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (Brandão & Bahry, 2005, p. 160). Esse modelo de gestão objetiva reduzir ao máximo a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

O processo de recrutamento e seleção envolve entender as competências organizacionais almejadas a fim de selecionar um ocupante que consiga atender aos 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, que se trata de um método que ajuda a suprir a necessidade de pessoas qualificadas para as organizações tanto em termos de

qualificações técnicas quanto comportamentais (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).

Enquanto o método tradicional de seleção por cargo utiliza a descrição do cargo para a definição das aptidões técnicas necessárias, a seleção por competência elabora um perfil de competências que vai além das qualificações técnicas, considerando, também, qualificações comportamentais, isto é, o comportamento mais adequado para a consecução de atividades. Na seleção por competências, os cargos continuam sendo a unidade de análise, porém se mapeia o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter. “É preciso saber, saber fazer e saber ser” (Carvalho, Passos, & Saraiva, 2008, p. 49).

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* se tratam das competências e atributos comportamentais de cada indivíduo (Sato et al., 2021). Exemplos de *soft skills* são 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 e de acordo com o país de localização da empresa?*

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 permite que se comparem 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. A Dinamarca é o país sede da corporação sob análise e os Estados Unidos o seu principal mercado, o que, supostamente, justifica o número maior de vagas publicadas nesses dois países.

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.

Abordados o tema, o problema e os objetivos do estudo, será apresentada, a seguir, a fundamentação teórica da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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 suprir esses critérios (Ávilla & Stecca, 2015). 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; Athayde 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. 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, coletem 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. 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? 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 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).

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. 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. 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 pela sua 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 apontaram que os estudantes já apresentam traços de liderança durante a graduação e tendem a aplicá-los no ambiente acadêmico.

Casemiro e Azevedo-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.

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 destacaram 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. Os autores concluíram 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.

Santos, Vasconcelos e Bernardo Jr (2020) desenvolveram um estudo no estado de São Paulo cujo objetivo foi identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. Os resultados destacaram o conhecimento conceitual, as habilidades de planejamento e a proatividade como as competências mais valorizadas.

O Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum* [WEF], 2023) realizou o levantamento das competências exigidas pelas organizações no mundo, destacando como principais: pensamento analítico, pensamento criativo, resiliência, flexibilidade, agilidade, motivação, autoconsciência, curiosidade, formação contínua, letramento tecnológico, confiabilidade, atenção aos detalhes, empatia, liderança, influência social, controle de qualidade, dentre outras.

Por fim, haja vista que este estudo compara as vagas de emprego anunciadas pela corporação sob análise na Dinamarca e nos Estados Unidos, será feita, a seguir, uma contextualização em termos de características culturais desses dois países, adotando-se as dimensões culturais de Hofstede, as quais são medidas em uma escala de 0 a 100, amplamente adotadas em estudos transculturais. Pontuações abaixo de 50 são consideradas baixas e acima de 50 altas (Hofstede Insights, 2024).

A Distância do poder é uma dimensão cultural que trata da desigualdade dentro das sociedades e como a cultura lida com essa disparidade, refletindo a aceitação da distribuição desigual do poder. A Dinamarca pontua 18 e os Estados Unidos 40, demonstrando que ambos prezam pela distribuição mais uniforme de poder e pela menor ênfase na hierarquia (Hofstede Insights, 2024).

O Individualismo, por sua vez, é uma dimensão cultural que aborda a interdependência na sociedade e se a ênfase recai no indivíduo (Individualismo) ou no grupo (Coletivismo). A Dinamarca pontua 89 e os Estados Unidos 60, apontando que ambos são países caracteristicamente individualistas (Hofstede Insights, 2024).

A dimensão Motivação e Sucesso representa o quanto os membros de uma sociedade valorizam a competição, o mérito e o sucesso, sendo este último normalmente representado por símbolos materiais e financeiros. A Dinamarca apresenta uma baixa pontuação nessa dimensão

(16), o que indica que se trata de uma cultura marcada pela ênfase na qualidade de vida e no bem estar. Por outro lado, os Estados Unidos apresentam uma alta pontuação (62), o que aponta que se trata de uma cultura marcada pela motivação e sucesso (Hofstede Insights, 2024).

A Aversão à incerteza é uma dimensão que trata de como as sociedades lidam com a incerteza e se devem tentar controlar o futuro ou deixá-lo acontecer. A Dinamarca pontua 23 e os Estados Unidos 46 nessa dimensão. Tais dados demonstram que os dinamarqueses são menos avessos à incerteza que os americanos, embora estes apresentem uma pontuação intermediária nessa dimensão (Hofstede Insights, 2024).

A Orientação de longo prazo é uma dimensão cultural que aborda como as sociedades equilibram as tradições do passado com as demandas do presente e futuro. A Dinamarca e os Estados Unidos apresentam pontuações intermediárias nessa dimensão, respectivamente 59 e 50, sendo os dinamarqueses levemente mais orientados a longo prazo que os americanos (Hofstede Insights, 2024).

Por fim, a Indulgência é uma dimensão cultural definida pelo quanto as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos. A Dinamarca pontua 70 e os Estados Unidos 68, o que indica que ambas as culturas são consideradas indulgentes, marcadas por indivíduos que apresentam dificuldade em controlar seus impulsos e que valorizam atividades de prazer e lazer (Hofstede Insights, 2024).

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

3 METODOLOGIA

A população de interesse desta pesquisa foram todos os anúncios de vagas de emprego da empresa sob análise em seu sítio eletrônico oficial. Os anúncios abarcaram cargos diversos nas posições de diretor, gerente e analista / técnico. Os referidos anúncios trazem uma breve descrição do cargo, bem como as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) desejadas para cada vaga em aberto, as quais foram analisadas.

A extração de dados foi feita no dia 25 de outubro de 2023, selecionando-se 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. 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 em consulta prévia. 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.

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*, foram criadas nuvens de palavras (*word clouds*) e realizada a Análise de Similitude, a qual tornou possível verificar a força de conexão entre as competências mencionadas no *corpus* textual. Os resultados, então, foram discutidos à luz da teoria e à luz de estudos prévios relativos à temática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise lexicográfica do *corpus* textual

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.

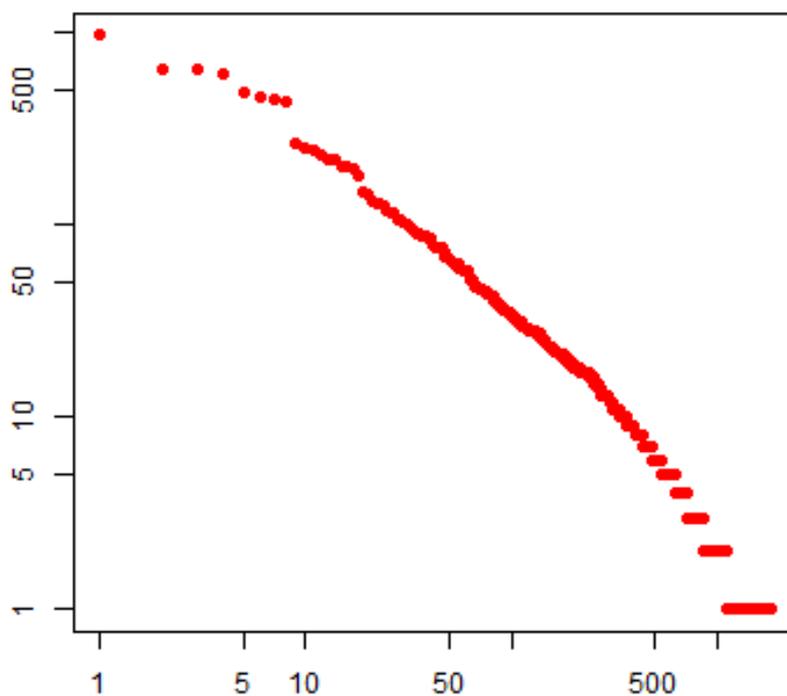
Tabela 1 - *Corpus* textual analisado no estudo

| 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)

A Figura 1, denominada *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 diagrama considera todas as vagas de emprego para 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, no canto superior esquerdo da figura, percebe-se que oito palavras (pontos vermelhos) ocorreram por volta de 500 vezes no *corpus* textual. Comportamento semelhante de frequências foi observado quando o diagrama foi gerado por posição e por país.

Figura 1. Frequência de formas e ocorrências do corpus textual do estudo



Fonte: Dados da pesquisa (*software Iramuteq*)

4.2 Nuvens de palavras (word clouds)

O conteúdo das vagas de emprego foi representado por nuvens de palavras (*word clouds*), selecionando-se todas as classes gramaticais. Em tais representações, são destacadas as palavras de maior frequência, sendo que as palavras maiores são aquelas mais frequentes.

Primeiramente, quanto às vagas para a posição de Diretor na Dinamarca, destacaram-se palavras como *experience* (experiência), *management* (gestão), *project* (projeto), *understand* (entender), *year* (ano), *change* (mudança) etc. Ademais, identificou-se a ocorrência de um único numeral (número 10). A nuvem de palavras está ilustrada na Figura 2.

Figura 2. Nuvem de palavras para a posição de Diretor na Dinamarca



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

Já concernente às vagas para a posição de Diretor nos Estados Unidos, destacaram-se palavras como *experience* (experiência), *ability* (habilidade), *require* (requerer), *prefer* (preferir), *skill* (capacidade), *year* (ano), *strong* (forte) etc. Ademais, identificou-se a ocorrência de oito numerais (números 1, 2, 3, 8, 10, 12 etc.). A nuvem de palavras está ilustrada na Figura 3.

Figura 3. Nuvem de palavras para a posição de Diretor nos Estados Unidos



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

A Tabela 2 sumariza as palavras mais frequentes para a posição de Diretor na Dinamarca e nos Estados Unidos.

Tabela 2. *Ranking* das palavras mais frequentes para a posição de Diretor

| Dinamarca | | | Estados Unidos | | |
|-----------------|----------------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Posição | Palavra | Número de ocorrências | Posição | Palavra | Número de ocorrências |
| 1 ^a | <i>experience</i> (experiência) | 47 | 1 ^a | <i>experience</i> (experiência) | 121 |
| 2 ^a | <i>management</i> (gestão) | 28 | 2 ^a | <i>ability</i> (habilidade) | 63 |
| 3 ^a | <i>project</i> (projeto) | 19 | 3 ^a | <i>require</i> (requerer) | 59 |
| 4 ^a | <i>understand</i> (entender) | 13 | 4 ^a | <i>prefer</i> (preferir) | 54 |
| 5 ^a | <i>year</i> (ano) | 13 | 5 ^a | <i>skill</i> (capacidade) | 50 |
| 6 ^a | <i>change</i> (mudança) | 13 | 6 ^a | <i>year</i> (ano) | 48 |
| 7 ^a | <i>industry</i> (indústria) | 10 | 7 ^a | <i>strong</i> (forte) | 44 |
| 8 ^a | <i>skill</i> (capacidade) | 10 | 8 ^a | <i>management</i> (gestão) | 43 |
| 9 ^a | <i>stakeholder</i> (parte interessada) | 10 | 9 ^a | <i>degree</i> (nível / grau) | 40 |
| 10 ^a | <i>degree</i> (nível / grau) | 10 | 10 ^a | <i>development</i> (desenvolvimento) | 37 |

Fonte: Dados da pesquisa

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) constou 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) constaram entre as cinco com maior recorrência nos anúncios. Isso evidencia que, nesse país, as competências requeridas para o cargo de Diretor são expostas mais detalhadamente aos que desejam participar do processo seletivo. Segundo Oliveira (2009), a seleção por competência é

Ao analisar as qualificações requeridas para as posições de Gerente em ambos os países, a palavra *project* (projeto) é muito 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 Azevedo-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 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 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 (Paschoiotta, 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, a 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) e *degree* (nível / grau). Ademais, identificou-se a ocorrência de quatro numerais (números 2, 3, 4 e 5). A nuvem de palavras está ilustrada na Figura 6.

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

Tabela 4. *Ranking* das 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

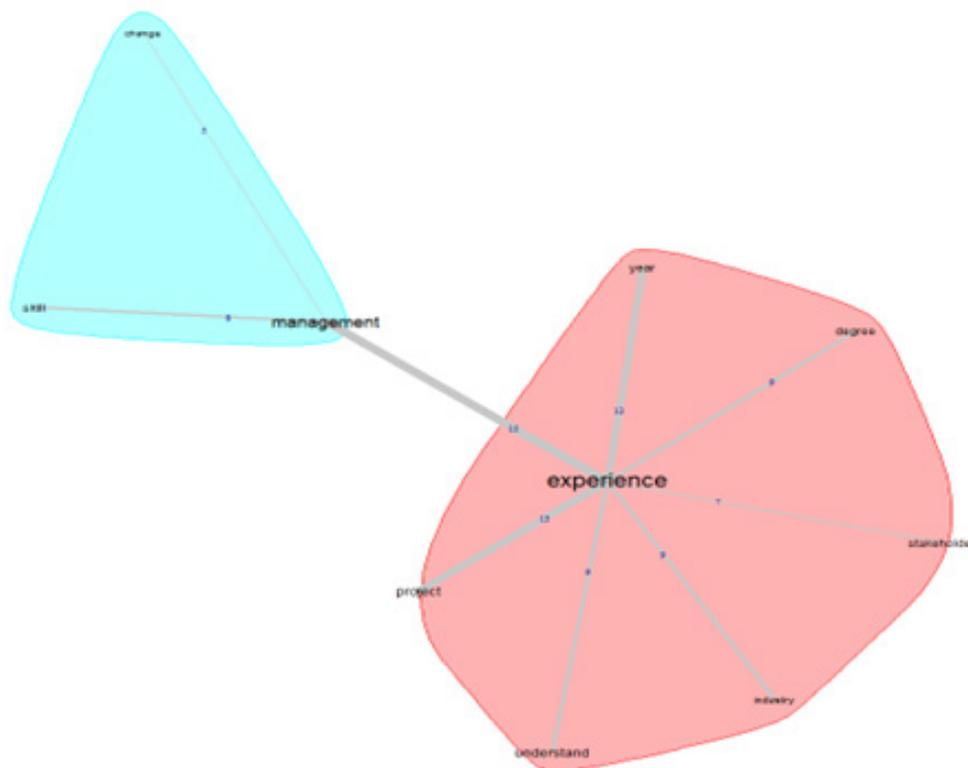
planejamento dos recursos do empreendimento), além de permitir comunicação com outros softwares corporativos. A análise de dados é importante pois, segundo Oliveira e Dias (2023), a capacidade de entender os indicadores desempenha um papel muito relevante na eficiência dos processos e para medir o sucesso organizacional.

4.3 Análise de similitude

Para além da representação das competências requeridas nas vagas de emprego por meio das nuvens de palavras (*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).

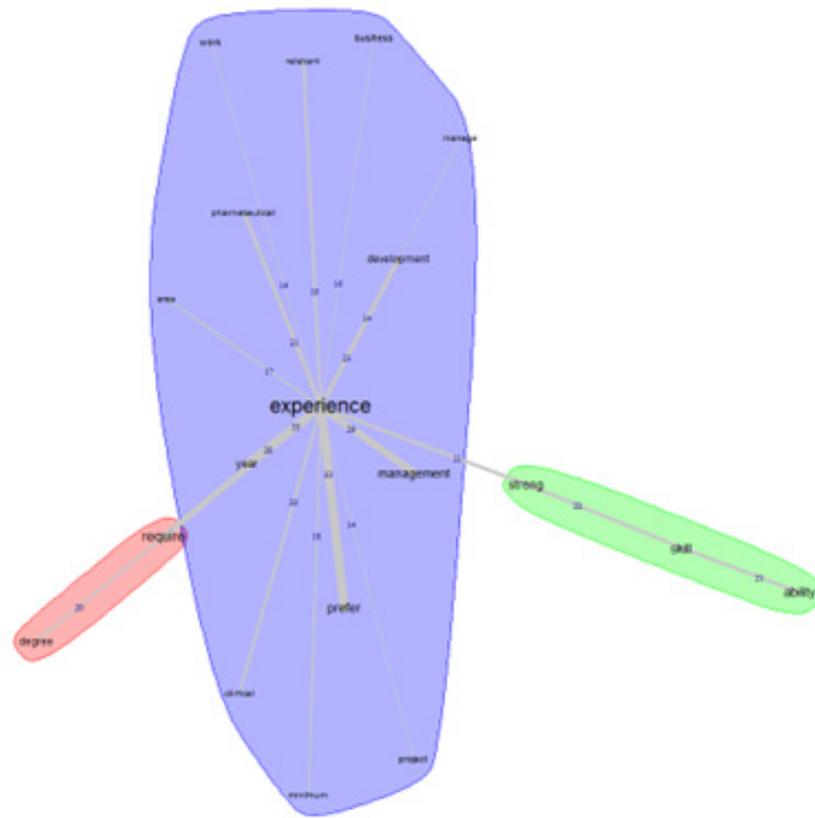
As Figuras 8 e 9 apresentam os gráficos de similitude para a posição de Diretor na Dinamarca e nos Estados Unidos respectivamente.

Figura 8. Gráfico de similitude para a posição de Diretor na Dinamarca



Fonte: Dados da pesquisa (*software Iramuteq*)

Figura 9. Gráfico de similitude para a posição de Diretor nos Estados Unidos



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

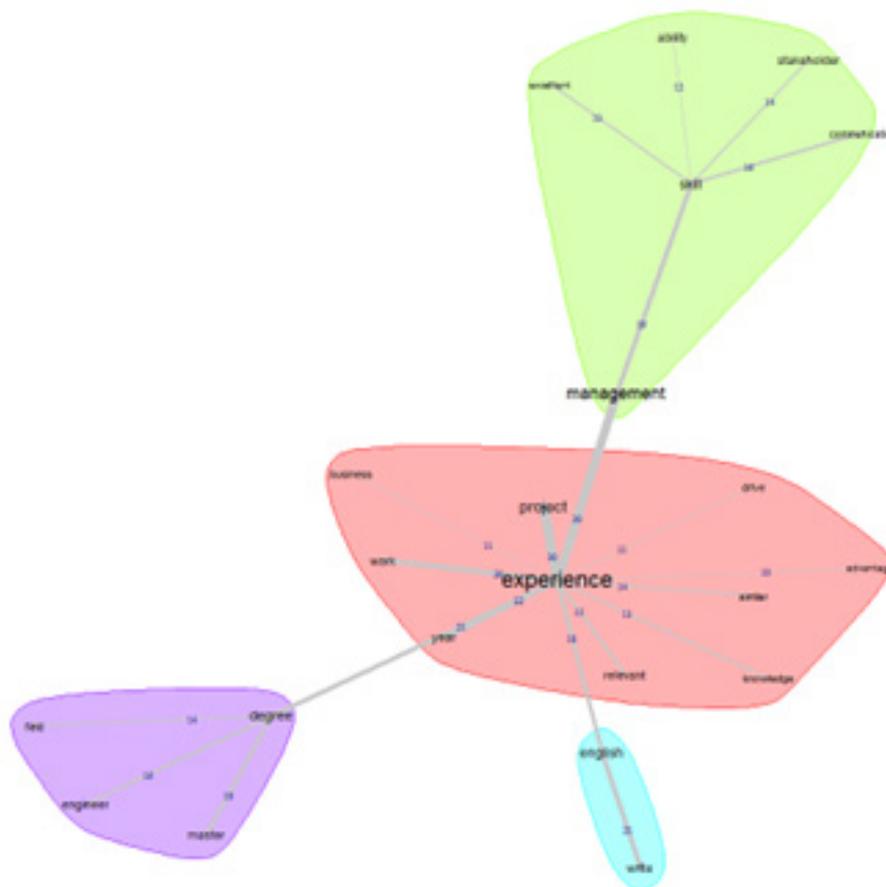
Quanto à posição de Diretor na Dinamarca (Figura 8), as principais co-ocorrências se deram entre os termos *experience* (experiência) e *management* (gestão), utilizados conjuntamente por 15 vezes, e entre os termos *experience* (experiência) e *project*, utilizados de forma conjunta também por 13 vezes. 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 (Figura 9), 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 de 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.

As Figuras 10 e 11, por sua vez, apresentam os gráficos de similitude para a posição de Gerente na Dinamarca e nos Estados Unidos respectivamente.

Figura 10. Gráfico de similitude para a posição de Gerente na Dinamarca



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

Figura 11. Gráfico de similitude para a posição de Gerente nos Estados Unidos



Fonte: Dados da pesquisa (software Iramuteq)

Quanto à posição de Gerente na Dinamarca (Figura 10), 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 (Figura 11), 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

Figura 13. 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 (Figura 12), 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 (Figura 13), 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 *mini-*

mum (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.

Analisados 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.

Este estudo aprofunda 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.

Como implicações práticas para profissionais de Gestão de Pessoas, este estudo estimula reflexões sobre o porquê as qualificações exigidas nos anúncios de vagas de emprego são mais detalhadas em um país do que em outro, mesmo em se tratando de uma mesma empresa, o porquê algumas competências são mais valorizadas em uma filial do que em outra e o porquê as competências técnicas predominaram frente às comportamentais. Dadas as constatações apresentadas pelo estudo, é salutar que os profissionais de Gestão de Pessoas da empresa sob análise se questionem se as diferenças constatadas são apenas coincidentes ou realmente justificadas por uma estratégia de recrutamento. Sendo essas diferenças intencionais, esta pesquisa traz à tona aos profissionais de Gestão de Pessoas desta e de outras empresas a necessidade de se levar em consideração critérios contextuais das organizações, a exemplo de seu porte, da cultura do país em que a empresa se localiza, das subculturas organizacionais, dos níveis hierárquicos, dentre outros.

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. (2019). Competências Profissionais e suas Exigências nas Organizações Cooperativistas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(11), 27-42.
- Aguilar, L. de & Souza, R. B. de (2019). 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*, 10(1), 1-25.
- Andrade, S. J. & Amorim, T. N. G. F. (2022). A Percepção dos Profissionais de Controladoria Referente aos seus Conhecimentos Diante das Exigências da sua área de Atuação. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1849-1867.
- Atanzio, A., Silva, L. R. O., Formigoni, A. B., & Novais, R. A. B. de (2021). 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*, 7(4), 1-16.
- Athayde, A. L. M., Santos, C. L. T., Fiuza, G. D., & Costa, A. C. R. (2019). Gestão internacional de pessoas: novas possibilidades de pesquisa. *Pretexto*, 20(2), 67-86.
- Azeredo, F. C. (2019). Treinamento e Desenvolvimento como Instrumento de Retenção de Talentos nas Organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 14-30.
- Banta, V. (2018). Adoption of a KPI Solution for Accounting Area Inside Sap System. An Oil and Gas Company Case Study. *Timisoara Journal of Economics and Business*, 11(1), 103-120.

- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília-DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap).
- Blumen, D. & Cepellos, V. M. (2023). Dimensões do Uso de Tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): Benefícios, Tendências e Resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), 1-16.
- Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público – RSP*, 56(2), 160-177.
- Buchmann, W. & Zara-Meylan, V. (2023). 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)*, 19(1), 1-19.
- Camargo, B. Z. & Justo, A. M. (2018). *Tutorial para uso do software Iramuteq*. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição. Santa Catarina: UFSC.
- Carvalho, I., Passos, A. E. V. M., & Saraiva, S. B. C. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Casemiro, I. P. & Azevedo-Ferreira, M. de (2023). Características, Focos de Pesquisa e Tendências sobre Liderança na Gestão de Projetos: Uma Análise Bibliométrica. *Future Studies Research Journal*, 16(1), 1-31.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa Junior, R. A. & Nunes, T. S. (2023). O Impacto da Transformação Ágil na Cultura Organizacional: das Práticas e Valores Organizacionais à Gestão da Mudança. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 28, 1-30.
- Dolce, V., Emanuel, F., Cisi, M., & Ghislieri, C. (2019). The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. *Accounting Education*, 29(1), 57-76.
- Furukawa, P. D. O. & Cunha, I. C. K. O. (2011). Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais Acreditados. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 19(1), 1-9.
- Garcés, S. & Yanina, L. (2017). Diagnóstico de Cultura Organizacional en los Departamentos de Talento y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone. *Eca Sinergia*, 8(1), 51-60.
- Gontijo, C. L. (2005). *Captação e seleção de talentos para as organizações*. Poços de Caldas-MG: PUC – Minas.
- Gurjanov, A. V., Zakoldaev, D. A., Shukalov, A. V., & Zharinov, I. O. (2020). The High Industrial Education 4.0 Soft Skills and Hard Skills. *Journal of Physics*, 1691(1), 1-7.
- Hofstede Insights (2024). *Country Comparison Tool*. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=denmark%2Cunited+states>
- Jesus, R. de, Mello, S. C. R. P., & Avelar, K. E. S. (2020). Qualificação dos Estudantes do Ensino Médio para Acesso ao Mercado de Trabalho: Uma Experiência na Comunidade da Maré. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 42(1), e52696.
- Kacamakovic, M. K. (2021). Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of Their Success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10, 295-303.
- Lira, T. A., Gomes, F. P. C., & Musial, N. T. K. (2021). Habilidades e Competências Profissionais Exigidas dos Contadores. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 20, 1-28.
- Maciel, L. R. R. & Araújo, R. R. de (2017). A Administração e a Gestão de Pessoas como Ferramentas de Humanização do Capitalismo. *Caderno de Administração*, 16(1), 64-74.
- Maracajá, K. F. B., Pereira, L. M., & Pinheiro, I. de F. S. (2021). Análise Cienciométrica das Pesquisas sobre Overtourism através do Software Iramuteq. *Qualitas Revista Eletrônica*, 22(2), 1-21.
- Martins-Silva, P. D. O., Silva, C. S., & Silva Junior, A. D. (2016). As competências dos administradores: seu processo de formação e as exigências do mercado de trabalho. *Contextus*, 14(2), 111-142.
- Muchacho, F. D. (2019). *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.
- Oliveira, M. C. (2009). *A importância da seleção por competência*. Aracaju-SE: Faculdade São Luis de França.
- Oliveira, G. C. de & Dias, F. H. (2023). A Importância da Análise de Indicadores de Desempenho Dentro do Processo Produtivo. *Revista Interface Tecnológica*, 20(1), 645-656.

- Patah, L. A. (2023). A Gestão de Projetos Vistos como Sistemas não Lineares, Complexos e Dinâmicos de Forma Adaptativa e Híbrida. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 40-54.
- Pierry, F. (2006). *Seleção por competências*. São Paulo: Vetor Editora.
- Prado, K. C. P. & Bulgacov, S. (2009). Mudando para Seleção por Competência: um Caso Paranaense. *Revista Capital Científico*, 7(1), 185-186.
- Reis, T. A., Brugnerotto, T. dos R., Sevilha, I. C., Cremonesi, G. O. G., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128-138.
- Ribeiro, E. M. D. P. (2017). Soft skills no mundo laboral atual: A criação de uma nova empresa. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro: Departamento de Línguas e Culturas.
- Santos, B. B. dos, Vasconcelos, C. H. de, & Bernardo Jr, R. (2020). Gestão de competências: um estudo sobre demandas das organizações. *Revista Unifeso – Humanas e Sociais*, 6(6), 4-23.
- Sato, S., Kang, T. A., Daigo, E., Matsuoka, H., & Harada, M. (2021). 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*, 28, 1-11.
- Silva, F. S. & Silva, F. M. D. (2021). As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(2), 241-261.
- Silva, G. C. & Pereira, C. A. (2020). Expectativa dos Concluintes de Ciências Contábeis em Relação ao Mercado de Trabalho. *Revista Ambiente Contábil*, 12(2), 254-278.
- Silva, O. N. et al. (2023). Os Desafios dos Jovens Administradores no Mercado de Trabalho: Um Estudo com Bacharéis em Administração do Alto Oeste Potiguar. *Revista Foco*, 16(3), 1-26.
- Simon, E. L., Melz, J., Carvalho Neto, A. M. D., & Torres, A. L. (2013). 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*, 2(3), 46-68.
- World Economic Forum – WEF (2023). *Future of Jobs Report 2023. Insight Report*. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.