

**TÍTULO: A TENSÃO ENTRE AS EXPECTATIVAS EMPRESARIAIS E O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES GERENCIAIS: UMA OPORTUNIDADE PARA UMA REFLEXÃO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO.**

**Área temática: Recursos Humanos.**

**Palavras-chave: Carreira, Planejamento, Futuro.**

**AUTOR**

**ANDREAS ROBERTO HOFFMANN**

Faculdade cenecista de varginha

arhoffmann@ig.com.br

## **Resumo**

Este artigo procura contemplar uma temática que acreditamos ser importante no sentido de uma melhor preparação dos candidatos a empregos na área de administração durante a sua vida escolar. Determinadas características e habilidades são talhadas durante intervalos de tempo muito elevados, demandando-se elevados custos e sacrifícios individuais e coletivos (familiares, por exemplo). Desta forma procuramos evidenciar nesta ocasião a importância da realização de pesquisas muito aprofundadas sobre os diversos parâmetros que fundamentam as escolhas dos profissionais do campo da administração de empresas. Neste sentido, nós procuramos realizar uma pesquisa que contemplou as opiniões de alunos de cursos noturnos de Administração em uma Universidade particular de São Paulo, cujos resultados foram confrontados com as conclusões de outra pesquisa realizada por uma destacada consultoria com atuação internacional junto a um grande número de executivos brasileiros. Ao solicitarmos aos alunos que imaginassem quais as características e habilidades que eles acreditaram ser importantes para a contratação de administradores, verificamos que podem existir significativas diferenças entre as expectativas dos alunos e as características que o mercado demanda. Acreditamos que desta forma uma realização de pesquisas sobre este importante assunto, em uma base contínua poderia auxiliar a regular a oferta e demanda no mercado de trabalho.

## **Abstract**

This essay intends to discuss the achievement of professional skills during the formal study periods. The building of skills are taken during long periods, involving elevated costs and individual or collective sacrifices (family help, for example). We intend to show the necessity of further investigations that should determinate frequently and in a deeper sense the demands of skills and knowledge that students must achieve to act in the professional world in the business administration field. In this sense, we conducted an investigation among students of business administration undergradutation programs in a brazilian private university. The basis of this matter is a survey conducted between 800 directors of middle and great firms, that have informed the main features that were often be adopted to the evaluation of business administration professionals. In this sense we have shown the main 15 (out of order) skills to many students, and asked them to inform us in their evaluation the most important dimensions in order of importance. We could found significant differences between the expectations that the students had about the main characteristics that are demand by the market and the requirements that were established from high managers in the main survey.

## **1) Introdução- A importância do direcionamento da mão de obra qualificada para o mercado de trabalho mediante a execução de pesquisas junto aos empregadores.**

A maior conquista do homem é a civilização, que engloba manifestações sociais diversas, tais como a Arte, a Religião, a Ciência, a Cultura em si (Cassirer, 1977). Durante sua trajetória, a civilização contemplou o desenvolvimento de inúmeras culturas, muitas das quais sequer mostram vestígio, hoje em dia (Capra, 1985).

A competitividade têm sido uma constante presença durante o processo civilizatório decorrente da presença humana no planeta. As sociedades prósperas procuravam ser melhores que outros povos, sendo também competitivas internacionalmente, aproveitando-se das suas vantagens comparativas em relação às demais nações..Para atingir estes objetivos foram canalizados talentos, habilidades e potenciais criativos que manipularam os recursos naturais, tecnológicos financeiros disponíveis de uma maneira otimizada. Neste processo a educação se voltou cada vez mais para o mercado de trabalho. Neste sentido o artigo 214 da Lei de Diretrizes e Bases da educação brasileira (Salomão,1998, p.29) focaliza como um dos objetivos do Plano Nacional de Educação, a formação para o trabalho. O artigo 43 apresenta como uma das finalidades da educação em nível superior no sentido de formar diplomados nas diversas áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais (idem p. 79). Desta forma o direcionamento da formação da mão de obra qualificada para o mercado de trabalho faz parte das grandes metas nacionais.

Eventuais desemparelhamentos entre a “formação” e a “necessidade” do fator “trabalho” causa prejuízos sociais de grande vulto. Conseqüentemente torna-se desejável que os candidatos ingressantes no mercado de trabalho saibam com grande antecedência quais as principais necessidades dos mercados de trabalho em termos dos conhecimentos e habilidades que se sedimentaram como mais desejáveis para cada profissão. Contemplamos como de grande utilidade a determinação das características mais particularizadas das diversas profissões, tendo como base pesquisas junto aos diversos ramos empresariais.

## **2) Uma pesquisa de grande porte, realizada com executivos de diversas áreas administrativas sobre critérios para a escolha de executivos.**

Nesta ocasião iremos tomar como base uma matéria intitulada “estudo revela o que se espera do executivo” (O Estado de São Paulo, 6.6.1997, p. J 17), o qual mostra uma ampla pesquisa realizada pela renomada consultoria Coopers & Lybrand. Esta análise adotou as opiniões de 800 executivos da área financeira, comercial e de recursos humanos provenientes de 200 empresas (grandes e médias empresas nacionais e multinacionais), investigando-se diversos fatores que foram considerados úteis para o desempenho dos cargos de direção. O plano de pesquisa foi realizado com um elenco básico formado de 38 fatores, dos quais os executivos deveriam apontar os 15 mais importantes, listados a seguir na ordem de preferência geral:

| Habilidades  | Ranking (%) |
|--|-------------|
| Capacidade de realização e de assumir riscos           | 6,55        |
| Ético, íntegro   | 6,53        |
| Visão de futuro, capacidade de planejamento            | 6,06        |
| Orientado para processos, pessoas e resultados         | 6,05        |
| Habilidade em negociações e flexibilidade para mudança | 5,6         |
| Espírito inovador e criativo                           | 5,37        |
| Boa liderança  | 4,86        |
| Boa educação universitária                             | 4,48        |
| Energia, dinamismo                                     | 4,37        |
| Habilidade para solucionar problemas                   | 3,61        |
| Bom comunicador e articulador, assertivo               | 3,66        |
| Comprometimento com a organização                      | 3,74        |
| Conhecedor de idiomas                                  | 3,46        |
| Boa química com superiores, pares, subordinados        | 3,56        |
| Autenticidade, transparência                           | 3,26        |

### 3) Critérios metodológicos da execução da nossa pesquisa.

Para podermos cotejar os requisitos acima com opiniões do corpo discente sobre os requisitos que eles acreditam ser importantes para a contratação de executivos, realizamos um plano de execução da pesquisa que englobou os seguintes passos:

- ✓ Apresentação aos alunos dos fatores acima sem a tabela de ordem de importância.
- ✓ Solicitação para que informassem sobre os cinco principais itens que achavam importantes na contratação de executivos (de uma forma geral).
- ✓ Solicitação para que ordenassem os cinco tópicos do mais importante para o menos importante.
- ✓ Informação sobre os valores acima focados de modo completo.
- ✓ Informação sobre o desenvolvimento posterior do uso destes dados.

Nosso estudo buscou criar uma base para a preparação de pesquisas posteriores, mais aprofundadas. Buscamos fundamentalmente reunir informações que pudessem evidenciar a existência de tensões entre a oferta e a demanda de recursos humanos no campo administrativo. Os dados foram colhidos em uma grande Universidade de São Paulo, em turmas de administração de empresas em diversos estágios, do primeiro ao quarto ano letivo. Contemplamos os fatores acima de forma velada, evitando demonstrar o ranking original. As idades dos respondentes variavam entre 19 e 45 anos, com uma idade média estimada de 25 anos. Todos os alunos já apresentavam experiências profissionais, visto que se trata de um curso noturno e as turmas estão ao final do período escolar

Realizamos duas pesquisas, uma mais específica para identificarmos discrepâncias entre os dados referenciais e os obtidos, a segunda com maior número de alunos, para confirmarmos as tendências constatadas na primeira.

#### 4) Avaliação da pesquisa.

##### Pesquisa 1.

Duas classes do terceiro ano apresentaram os seguintes resultados (71 alunos). A tabulação dos dados mostrou os seguintes dados, articulados de forma a contemplarmos uma articulação dos primeiros três níveis (mais votados) importância:

| Primeiro lugar (pontos)      | Primeiros dois lugares (pontos)                      | Primeiros três lugares (pontos) |
|------------------------------|--|---------------------------------|
| Comprometimento<br>(13)      | Comunicação<br>(24)                                  | Comunicação<br>(30)             |
| Idiomas<br>(9)               | Comprometimento<br>(17)                              | Educação<br>(22)                |
| Educação<br>(7)              | Visão de futuro e capacidade de planejamento<br>(15) | Comprometimento<br>(18)         |
| Comunicação<br>(6)           | Idiomas<br>(12)                                      | Idiomas<br>(15)                 |
| Capacidade de realização (5) | Educação<br>(12)                                     | Energia, dinamismo<br>(15)      |

Levando em conta que os primeiros níveis escolhidos pelos executivos foram os seguintes:

|  |
|--|
| Capacidade de realização e de assumir riscos           |
| Ético, íntegro   |
| Visão de futuro, capacidade de planejamento            |
| Orientado para processos, pessoas e resultados         |
| Habilidade em negociações e flexibilidade para mudança |

Pudemos desta forma verificar que os seguintes aspectos apareceram em primeiro lugar ocorreu a seguinte ordem de importância:

Comprometimento, Idiomas, Educação, Comunicação, Capacidade de Realização.

Contemplando-se os alunos que incluíram tópicos até o terceiro lugar, teríamos em ordem de importância:

Comunicação, Educação, Comprometimento, Idiomas, Energia e dinamismo.

Cotejando os aspectos acima com as opiniões dos executivos, teríamos o quesito capacidade de realização sendo pouco avaliado, não aparecendo na pesquisa até o terceiro

lugar. Desta forma, a percepção dos alunos está diversa dos executivos, ocorrendo uma grande discrepância.

### Pesquisa 2.

Como pudemos contemplar na primeira pesquisa a existência de discrepâncias significativas, realizamos uma análise posterior em outras classes solicitando a 194 alunos, que informassem quais os as cinco dimensões mais importantes. Os resultados foram os seguintes:

| Dimensões escolhidas                               | Número de escolhas |
|--|--------------------|
| Liderança  | 45                 |
| Bom comunicador, assertivo                         | 37                 |
| Visão de futuro, capacidade de planejamento        | 27                 |
| Ético, íntegro                                     | 22                 |
| Habilidade em negociar, flexibilidade para mudança | 16                 |
| Espírito inovador, criativo                        | 16                 |
| Comprometimento com a organização                  | 16                 |
| Habilidade para solucionar problemas               | 15                 |
| Energia, dinamismo                                 | 12                 |
| Boa química com superiores, pares, subordinados    | 12                 |
| Capacidade de realização e assumir riscos          | 9                  |
| Boa educação universitária                         | 7                  |
| Autenticidade, transparência                       | 5                  |
| Conhecedor de idiomas                              | 4                  |
| Orientado para processos, pessoas, resultados      | 2                  |

|  |
|--|
| Dimensões escolhidas                               |
| Liderança  |
| Bom comunicador, assertivo                         |
| Visão de futuro, capacidade de planejamento        |
| Ético, íntegro                                     |
| Habilidade em negociar, flexibilidade para mudança |

Verificamos que três quesitos foram coincidentes, aparecendo em ambas as pesquisas, e que os primeiros lugares escolhidos pelos alunos não estavam na listagem dos cinco primeiras escolhas dos executivos.

## **Conclusões.**

A existência de discrepâncias entre as dimensões que os alunos valorizam e as que o mercado tende a exigir dos profissionais pode causar sérios prejuízos sociais. De modo geral nossas pesquisas encontraram discrepâncias que poderiam ser sanadas se a realização de pesquisas junto a executivos fosse mais freqüente e amplamente disseminada junto à comunidade acadêmica. Desta forma os discentes poderiam direcionar melhor suas tendências e aprimoramentos segundo a valorização das habilidades no mercado.

Vimos que se torna importante um direcionamento do ensino superior e profissional para as necessidades das organizações, sob pena destas discrepâncias formarem importantes problemas que terão que ser solucionadas após a realização dos cursos. Um trabalho conjunto entre associações universitárias e associações de empresários poderia de certa forma encaminhar a realização de pesquisas análogas às acima realizadas, no sentido de harmonizar os focos de atenção dos programas de ensino. Não esgotamos o assunto focado, mas procuramos contemplar uma problemática que acreditamos ser importante para desenvolvimento futuros.

## **Bibliografia.**

- Salomão, A., Nova LDB: Um convite para o debate. São Paulo, Ed. Sttima, 1998.  
“Estudo revela o que se espera do executivo”. 2. Caderno de empregos, jornal O Estado de São Paulo, 6.6.1997, p. J 17  
Cassirer, E., **Antropologia Filosófica**. São Paulo, Mestre Jou, 2ª edição, 1977.  
Capra, F., **O Ponto de Mutação**, São Paulo, Ed. Cultrix Ltda, 2ª edição, 1985.  
Hessebein, et. alii. **A Organização do Futuro**, São Paulo, Futura, 1997.  
Motta, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo, Pioneira, 1995.  
Tagliacarne, G. **Pesquisa de Mercado-Técnica e Prática**, São Paulo, 2, Atlas, 1976.  
Porter, M. **Vantagem Competitiva**, Rio De Janeiro, Campus, 1992.  
Zaccarelli, S. B. **Estratégia Moderna nas Empresas**, São Paulo, Zarco, 1996.