

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CNPQ

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

As expectativas para o Profissional do ano 2000

Relatório Final
Agosto de 2000

Aluna: Ana Fabíola de Oliveira Wilda
Orientadora: Professora Maria Irene Stocco Betiol

11/8 21/08/00

RESUMO

Este relatório tem como objetivo traçar o perfil ou encontrar algumas características comuns aos perfis dos profissionais que as empresas da área bancária estão procurando a partir de agora. Procura-se descobrir quais são as qualificações mínimas exigidas pelo mercado, visando também saber se esses novos profissionais possuem essas habilidades. Isso porque é percebido que hoje em dia as características exigidas desses profissionais não são mais o conhecimento técnico e habilidades financeiras mas sim o profissional que além das qualidades acima mencionadas tenha uma visão mais abrangente das necessidades da organização e que possua habilidades de relacionamento interpessoal .

A metodologia foi constituída primeiramente por uma busca de informações em periódicos, revistas como Ser Humano, Você S.A., Balanço Financeiro, Balancete Mensal, O Equilibrista, dentre outras, visando coletar dados sobre o comportamento do mercado e como as pessoas estão se posicionando frente ao assunto. A seguir foi elaborado um questionário com 10 perguntas que foi aplicado em 50 pessoas participantes do mercado de trabalho, da área bancária ou não. Foi visitada uma empresa de recolocação profissional (outplacement). Por último foram entrevistadas as seguintes instituições bancárias com o intuito de confirmar o que já havia sido dito nos periódicos: Banco Itaú, Banco Chase Manhattan, Banco Safra e Bank Boston, Citibank.

Como conclusão, os resultados do questionário foram tabulados e as características mais presentes foram estabelecidas, dentre as quais podemos destacar: que o profissional não deve possuir uma formação unicamente técnica, mas deve ser generalista, possuindo diversas características ao mesmo tempo tais como liderança, espírito de equipe, conhecimento tanto de finanças como de recursos humanos, comprometimento e vontade de crescer dentro da organização. Sendo assim as habilidades interpessoais passaram a ter um peso maior que o próprio conhecimento técnico.

ÍNDICE

1. <i>Justificativa da Pesquisa</i>	3
2. <i>Metodologia de Investigação</i>	4
3. <i>Introdução</i>	10
4. <i>Revisão Bibliográfica</i>	11
5. <i>Resultados</i>	27
6. <i>As Instituições Bancárias</i>	41
7. <i>A BPI e sua visão</i>	43
8. <i>Considerações Finais</i>	46
9. <i>Bibliografia</i>	49
ANEXO I	53
ANEXO II	57
ANEXO III	61

1. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O tema procura traçar um perfil ou algumas características que o profissional recém formado deve possuir no momento de arranjar um emprego. Isso porque, atualmente, claramente está havendo uma mudança de enfoque tanto da parte de quem procura um colaborador para a sua organização como daquele que se candidata a qualquer cargo dentro da empresa.

Um dos fatores dessa mudança seria o número maior de estudantes se formando em universidades que são criadas da noite para o dia. Assim sendo, a concorrência está muito mais acirrada e um número maior de características estão sendo exigidas do colaborador no momento da contratação. Antigamente a formação numa universidade conceituada era garantia de emprego bom e qualidade de vida para a família toda, mas hoje em dia, encontramos graduados e pós-graduados que têm um emprego que mal dá para sua subsistência. Logo, esse indivíduo, assim como todos os outros que procuram ser bem sucedidos no mercado de trabalho devem ter conhecimento das características que estão sendo exigidas nesse mercado de trabalho tão competitivo e tentar se adequar ao mesmo depois de uma séria reflexão sobre suas habilidades mais fracas, sejam elas técnicas ou emocionais.

Por esse processo de busca de ascensão na carreira profissional, a maioria dos indivíduos irá passar e vencerá a batalha quem souber como interagir e conhecer de maneira mais aprofundada os requisitos exigidos pelo mercado.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia está basicamente dividida em 5 partes assim estabelecidas:

- ✓ Parte 1: Pesquisa exploratória em jornais e revistas, dentre os quais podemos destacar: Revista Você S.A., O Equilibrista, Revista Balancete Mensal, Revista Balanço Financeiro, Revista Vencer, Jornal Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo;
- ✓ Parte 2: a seguir foi feita uma pesquisa bibliográfica com vários autores, dentre os quais os que ofereceram uma maior contribuição foram: Crawford (1994), Moller (1988), Ogilvy (1976), De Masi (1998);
- ✓ Parte 3: A partir dos dados coletados foi elaborado um questionário, com 10 perguntas, que foi aplicado numa população de 50 pessoas, em geral contratantes desse mercado de trabalho. Para tanto foi elaborada uma validação estatística.

Queria estabelecer uma amostra razoável, que fosse condizente com a realidade, ou seja, que expressasse de forma verossímil o comportamento da população que gostaria de estudar.

Para tanto estabeleci um nível de confiança de 90%, o que significa que o fato a ser explorado seria similar e aplicável em 90% dos casos. Inferi que esse número seria bastante razoável, considerando a população alvo a ser atingida, no caso as pessoas com um certo nível socio-cultural, com formação de terceiro grau.

Num segundo momento foram estipuladas as proporções para p e q, ou seja, foram estipuladas a verdadeira proporção favorável e desfavorável. A fim de determinar o tamanho da amostra como sendo o maior possível, adotei $p=0,5$ e $q=0,5$.

A seguir foi determinada uma porcentagem de erro a qual a mostra estaria sujeita. Sobre o nível de confiança de 90%, foi determinado que seria razoável admitir uma porcentagem de erro entre 10% e 12%. Isso devido ao

tempo hábil que se teria para aplicar os questionário, tabulá-los e analisar os resultados obtidos. Então foram calculados os respectivos tamanhos das amostras para ambos os casos.

$$NC = 1 - \alpha$$

$$Z_{\alpha/2} = Z_{5\%} = 1,645 \text{ (conforme tabela)}$$

$$0,9 = 1 - \alpha$$

$$\alpha = 0,1 = 10\%$$

1º CASO ($e_0 = 10\%$)

2º CASO ($e_0 = 12\%$)

$$n = \left(\frac{z_{\alpha/2}}{e_0} \right)^2 \cdot p \cdot q$$

$$n = \left(\frac{z_{\alpha/2}}{e_0} \right)^2 \cdot p \cdot q$$

$$n = \left(\frac{1,645}{0,10} \right)^2 \cdot 0,5^2$$

$$n = \left(\frac{1,645}{0,12} \right)^2 \cdot 0,5^2$$

$$n = 67,65 \cong 68 \text{ pessoas}$$

$$n = 46,98 \cong 47 \text{ pessoas}$$

Com a finalidade de arredondar a quantidade de questionários a serem aplicados, considerando-se as dificuldades apresentadas, decidiu-se que seriam aplicados um total de 50 questionários, sendo este meio termo considerado razoável.

Assim sendo, levando em consideração todas as variáveis já citadas obtivemos o seguinte cálculo do erro (e_0).

$$50 = \left(\frac{1,645}{e_0} \right)^2 \cdot 0,5^2$$

$$e_0 = 0,1163 \cong 11,63\%$$

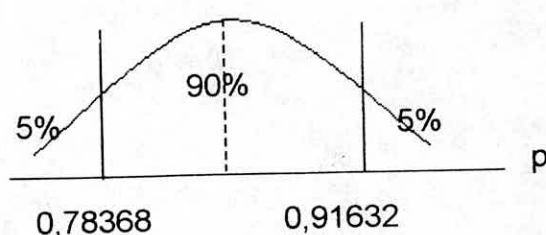
Assim, o erro amostral ficou estabelecido em 11,63%.

Para deixar mais claro qual o resultado a ser obtido, segue a fórmula do intervalo de confiança. Nela todos os valores já foram descritos anteriormente, mas a proporção amostral (p) ainda não foi citada e refere-se à parcela da população significativa desejada.

$$IC = p \pm \left(Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{pq}{n}} \right)$$

$$p - \text{erro} < IC < p + \text{erro}$$

Considerando que os demais valores já foram calculados teremos o seguinte gráfico:



Graficamente, isso significa que existe 90% de chance de que a pesquisa seja válida em 88,37% dos casos. Ou seja, com uma porcentagem de erro de 11,63% pode-se afirmar que as pessoas que responderam ao questionário fazem parte do grupo denominado de recrutadores típicos inseridos no perfil que a pesquisa determinou. Do total da proporção amostral considerando-se o erro, pode-se dizer que entre 78,37% e 91,63% das pessoas que responderam ao questionário fazem parte do nosso público alvo. Tudo isso considerando obviamente a amostra de 50 pessoas.

O questionário elaborado foi o seguinte:

1. Idade

- (a) menos de 25 anos
- (b) entre 25 e 35 anos
- (c) entre 35 e 45 anos
- (d) mais de 45 anos

2. Instituição de Ensino que cursou _____

3. Curso de Formação _____

4. Ano de término da Faculdade _____

5. Área de Especialização _____

6. Tendo em vista a sua área de atuação e ou especialização enumere em ordem crescente de importância (sendo 1 o mais importante) o que você acha que o profissional do século XXI deve possuir em sua personalidade. Obs: não há a necessidade de assinalar todos os itens da tabela.

	Ser flexível / saber adaptar-se
	Ser ético / honesto / idôneo
	Ter criatividade
	Ter intuição
	Capacidade analítica de resolver problemas
	Ser inovador
	Ter estabilidade emocional e confiança
	Gostar de ser agente de transformações
	Saber comunicar-se
	Gostar de pesquisar por conta própria / ser curioso
	Ter interesse em diversidade cultural
	Ter predisposição para coisas novas
	Colocar / manter opinião respeitando outros
	Ter capacidade de liderança
	Gostar de conhecer novas tecnologias

7. Ainda tendo em vista o mesmo critério enumere o que você acredita que deve estar presente na formação e na postura dos jovens que estão ingressando agora no mercado de trabalho. Obs: também não há a necessidade de assinalar todos os itens.

	Nunca parar de aprender
	Saber falar inglês
	Ter cultura geral
	Ter clara visão de seus objetivos e metas
	Complementar a universidade com outros cursos
	Saber o que quer da vida
	Maturidade para exercer o comando

	Formação humanística
	Ter curso superior completo
	Ler jornal diariamente
	Ter vivido em outro países / viajado bastante
	Saber escrever bem o português

8. Ainda visando estabelecer um perfil para o profissional do próximo milênio coloque em ordem crescente de importância (sendo 1 o mais importante e 10 o menos importante) o que acredita fazer parte desse perfil.

	Conhecimento Essencial
	Habilidade de Comunicação Global
	Visão Estratégica
	Atualização Tecnológica
	Consciência de Cidadania Global
	Relacionamento
	Equilíbrio e Coerência
	Postura Empreendedora
	Interesse e Comprometimento
	Flexibilidade e Adaptabilidade

9. O que você acha mais importante para que um profissional seja bem sucedido. (Estabeleça uma ordem sendo 1 o mais importante)

	Ler jornais e Revistas especializados em sua área
	Fazer cursos de Aperfeiçoamento (MBA, Pós, etc.)
	Fazer Esportes
	Divertimento (encontrar amigos, namorar, etc.)
	Saber se utilizar da tecnologia (computadores)
	Dominar mais de um idioma
	Viajar e conhecer novas culturas
	Ter muitos amigos
	Ser bem relacionado no ambiente de trabalho

10. Você se considera um profissional bem sucedido?

(a) Sim (b) Não

Por que? _____

- ✓ Parte 4: A seguir foi visitada a BPI, empresa de outplacement, recolocação profissional, com o intuito de saber como os profissionais que queriam se inserir no mercado de trabalho estavam sendo orientados. O contato nessa instituição foi o Sr. Gilberto Guimarães, presidente fundador da empresa e professor da Eaesp-FGV.
- ✓ Parte 5: Por último foram feitas entrevistas em algumas instituições financeiras. Que são elas: Banco Itaú, Banco Chase Manhattan, Banco Safra e Bank Boston, Citibank.

Não foram visitadas empresas de consultoria de recursos humanos pelo fato de que elas não fornecem os dados sobre o perfil exigido pelo seu cliente. Isso é sigiloso, bem como o método pelo qual é escolhido o profissional a ser contratado. Essas empresas preferem manter suas informações muito bem guardadas porque a concorrência é muito acirrada e é contratada a empresa de recursos humanos que está mais atualizada nas técnicas e possui um método mais preciso para atender as necessidades do cliente.

3. INTRODUÇÃO

Esse trabalho procura mostrar como anda o mercado de trabalho da área bancária, procurando estabelecer o perfil do profissional a ser contratado nessa área, citando algumas características necessárias, hoje em dia para ser bem sucedido nesse mercado de trabalho.

São visíveis as mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo nos últimos anos: excesso de pessoas desempregadas, filas de trabalhadores em busca de emprego, processos seletivos cada vez mais longos, com mais etapas e uma mudança das características exigidas desses profissionais que estão sendo contratados.

Assim, este relatório visa dar a visão de alguns autores que dissertaram sobre o assunto. Existem matérias de periódicos e o discurso de alguns autores como Domenico De Masi, sociólogo que está muito em voga hoje em dia devido a sua contribuição para se traçar esse novo perfil profissional.

Depois de apresentados esses dados existe um questionário que foi aplicado num grupo de 50 pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho. Depois é mostrada a visão de uma empresa de recolocação profissional e por último a visão de alguns bancos, procurando mostrar como se lançam no mercado de trabalho em busca de colaboradores para suas organizações.

Por fim, a conclusão procura unir todos os dados apresentados, mostrando quais seriam as características necessárias para que o profissional fosse bem sucedido nesse novo mercado de trabalho.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Não se pode falar do perfil profissional do próximo milênio, sem antes lidar com a questão da educação, o marco inicial das discussões. É preciso ressaltar que para o profissional ser bem sucedido no mercado de trabalho, é necessário que ele tenha uma base educacional sólida, sendo com este atendido o primeiro pré-requisito, que é o conhecimento técnico e a partir deste capacitar as pessoas para adquirirem novas qualificações exigidas pelo atual mercado de trabalho.

O embasamento teórico anterior as conquistas profissionais é fundamental pois é ele que irá nortear o caminho a ser trilhado e como se conseguir o êxito. Assim, as características principais de caráter e perfil são definidas muito antes do profissional ingressar na universidade.

Luiz Gonzaga Bertelli (1999), jornalista do jornal Folha de São Paulo, publicou um artigo bastante interessante intitulado *"Os profissionais do Século XXI"*, no qual afirma que a chegada do novo século traz consigo um novo perfil profissional, que deve ser *"polivalente"*, conforme o próprio autor declara.

Para conseguir comprovar seu ponto de vista, o autor inicia seu discurso falando sobre a educação, como um desafio muito grande a ser atingido. Afirma que as evoluções têm que partir das pessoas e para que essa consciência surja, é preciso que essas pessoas estejam preparadas e com suas mentes muito mais abertas, prontos a absorver as novidades.

É fato que a educação brasileira está melhorando nas últimas décadas, que o número de pessoas matriculadas nas escolas, principalmente no segundo grau, vem aumentando bastante e, conseqüentemente, o número de analfabetos está diminuindo gradativamente. Porém, os números ainda não deixam de assustar. Segundo dados do autor da reportagem, *"no Brasil, com uma População Economicamente Ativa estimada em 74,1 milhões de*

peessoas, apenas 20 milhões concluíram o ensino médio e 5 milhões apresentam formação universitária, o que indica que existem cerca de 46 milhões de trabalhadores brasileiros sem preparo suficiente para atuar em empresas modernas ou mesmo sem condições de uma requalificação profissional adequada, pois 19 milhões são analfabetos.

Números do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) apontam o recebimento de um salário mínimo por parte de 28% dos trabalhadores brasileiros, cuja escolaridade não passa de quatro anos. Por outro lado, pessoas que ganham mais de cinco salários mínimos - faixa que corresponde a 12% do número total de trabalhadores- passaram pelo menos dez anos na escola.

Em relação ao ensino superior, há também urgência em soluções: enquanto em países da América Latina 20% ou 30% da população jovem continua estudando após o nível médio, no Brasil não conseguimos ultrapassar 10%. O ensino superior não se expande há mais de 15 anos, dificultando o aumento da produtividade do país. “

Porém a educação não tem que ser uma iniciativa apenas governamental, mas tem que partir da consciência coletiva das pessoas, e estas têm que exigir seus direitos e fazer com que sociedade participe ativamente desse processo educacional. Para tanto “é preciso incrementar a parceria educação-trabalho para suprir as necessidades do desenvolvimento de tecnologias e da formação profissional, o que poderá ser conseguido por meio de eficientes programas de estágio e treinamento para estudantes nas empresas. “

Não só a quantidade de indivíduos mais bem preparados têm que ser aumentada, mas também tem que ser melhorada a qualidade do ensino superior na maioria das instituições do país. São citados exemplos na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, países em que a parceria escola empresa foi bem sucedida e vem apresentando resultados cada vez mais satisfatórios.

Segundo o autor de uma reportagem da Você S.A. (1998), *"o profissional do futuro deve ser polivalente, multinacional, alerta e curioso - uma pessoa que se comporte como aluno interessado o tempo todo. Seu perfil deve envolver uma série de características: ser empreendedor, perspicaz, criativo, crítico, dinâmico e ter capacidade de análise.*

Esses são alguns dos requisitos que as empresas pedem hoje. A qualificação do profissional não exige apenas treinamento técnico, mas sobretudo uma base sólida de conhecimentos, atitudes e habilidades. É o que podemos denominar cultura humanística, que envolve a boa comunicação somada ao conhecimento geral. O jornalista Gilberto Dimenstein relata a surpresa do americano quando se menciona que o professor universitário brasileiro se aposenta aos 50 anos. Nos EUA, mestres idosos, circulando pelos corredores das universidades, fazem parte do cotidiano e da paisagem educacional da grande nação.

Dessa forma, acreditamos na tese de que a escola e a empresa precisam aprimorar o seu papel na sociedade. Dessa parceria surgirão gerações de profissionais capazes de enfrentar os desafios do novo milênio. "

Cada vez mais os países mais importantes do mundo, estão se preocupando com o investimento em capital humano. Isso pode ser comprovado por Richard Crawford (1994) em seu livro: *"Na Era do Capital Humano"*. Nesta obra o autor afirma que no Japão, por exemplo, 23% dos jovens de até 22 anos graduaram-se em universidades em 1989 contra 26% nos Estados Unidos. Ainda afirma que *"nos Estados Unidos, havia menos de 200 estabelecimentos de ensino superior em 1900, enquanto que em 1990, este número era de 3600; havia 10.000 professores universitários em 1900, 110.000 em 1940 e 900.000 em 1990, refletindo o crescimento, em tamanho, das universidades desde a Segunda Guerra Mundial"*.

"Uma necessidade de amplo redirecionamento dos objetivos de aprendizagem para o desenvolvimento e educação de administradores foi enunciada por importantes grupos educacionais tanto nos Estados Unidos como na Europa. Eles começaram seu relatório pela importante necessidade

de conhecimento cognitivo e habilidades analíticas como básicos a competência em especialidades funcionais (tais como marketing e finanças). Além disso eles solicitaram nova ênfase no desenvolvimento de habilidades não cognitivas (afetivas). Isso inclui habilidades de liderança, comunicação, mudança organizacional e negociação. Na realidade os administradores do século XXI precisarão examinar suas atitudes e valores, desenvolver a sua criatividade e aplicar as suas habilidades interpessoais com entusiasmo às soluções dos problemas organizacionais. O comportamento organizacional oferece uma forte fundamentação para essas habilidades emergentes”.

Essas foram algumas conclusões do projeto conjunto da American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) e da European Foundation of Management Development (EFMD) (1999).

No mesmo sentido, quando se trata em lidar com a organização há o interesse em quatro objetivos fundamentais que são: descrever, prever, explicar e controlar o comportamento humano no ambiente de trabalho, conforme afirma Davis (1992) em seu livro *“Comportamento Humano no Trabalho”*. Esse interesse, segundo o autor, apresentou um caráter evolutivo devido, principalmente, às necessidades naturais das organizações, baseado em dois fatores: *“um desejo filosófico de muitas pessoas em criarem lugares de trabalho humanos e uma necessidade prática de se desenhar um ambiente de trabalho mais produtivo”*. Assim sendo, o comportamento organizacional tornou-se uma matéria obrigatória em muitas universidades.

Segundo um artigo publicado na Revista Você S.A. de novembro de 1998 há, de um modo geral, um consenso acerca do profissional do próximo milênio. Além de vantagens competitivas individuais, que servem para diferenciar as pessoas e adequá-las ao ambiente de trabalho, existem conceitos universais, que servirão para todos os tipos de profissionais em um futuro não muito distante.

Segundo uma publicação do jornal Folha de São Paulo de 10 de outubro de 1999, o trabalho no próximo milênio sofrerá três grandes alterações: a jornada de trabalho vai diminuir para uma grande parcela da população, a

mulher vai ganhar cada vez mais espaço e o trabalhador entrará e sairá mais tarde do mercado.

Deverá ocorrer um processo de mudança, de revolução que partirá do âmbito interior e individual e alcançará proporções externas fundamentais. Desse modo, o indivíduo deverá ser forte e ter coragem de assumir suas posições e tomar partido agarrando-se às coisas nas quais acredita, consertando o que está errado e mudando sempre que necessário. Essa nova personalidade a ser cultivada deverá ser forte e embasada em valores e crenças as quais possua credibilidade e verossimilhança.

Durante o século XX a jornada de trabalho vem sofrendo contínuas reduções, sendo que hoje ela é quase metade do que era há cem anos. Segundo a reportagem, no Brasil, o período que um funcionário permanecia numa mesma empresa caiu cerca de 30% entre 1913 e 1996. No entanto isso não indica que trabalha-se menos no Brasil - a média de horas trabalhadas aqui é muito maior do que a da maioria dos países europeus, Japão ou Estados Unidos.

Porém a continuidade desse processo não está garantida. A globalização tem enfraquecido os sindicatos, as condições socio-econômicas não ajudam e as empresas estão encontrando dificuldades cada vez maiores para obter ganhos de produtividade.

Serão favorecidos os trabalhadores criativos, capazes de inovar e processar uma quantidade crescente de informações no menor tempo possível, e portanto terão cada vez mais tempo livre. Por outro lado, uma grande parcela da população simplesmente vai ficar desempregada, sustentando-se apenas através de salários desemprego ou pequenas remunerações pagas pelo governo para trabalharem em instituições filantrópicas, ou até mesmo exercendo funções de subemprego. Isso caberá aos profissionais que não se encaixarem no novo perfil exigido tanto pela sociedade como pelo mercado.

No futuro, o profissional não terá mais hora certa nem para entrar, nem para sair do trabalho. O relógio de ponto será definitivamente substituído por metas de produção, processo esse só tende a tornar o mercado cada vez mais competitivo.

O desemprego e a flexibilização das regras decorrentes de todas essas mudanças tem inspirado uma série de teóricos a propor uma redistribuição do trabalho existente e uma valorização do tempo ocioso.

A idéia proposta pelo sociólogo Domenico De Masi é reduzir a jornada de trabalho no Brasil de 44 para 28 horas por semana. A mudança teria a finalidade de eliminar o desemprego, ocupando toda a população com mais de 14 anos.

Os jovens também terão que se adaptar e se sujeitar às novas exigências do mercado. Isso significa que passarão mais tempo estudando e se preparando, e ingressarão na vida profissional com mais idade. Os idosos, por outro lado, serão obrigados a permanecer mais tempo trabalhando, evitando assim longas aposentadorias.

O único grupo que vai continuar crescendo no próximo milênio é o das mulheres. Elas ocuparam 68% das vagas abertas no Brasil entre 1989 e 1997, e tendem a ganhar cada vez mais espaço. Cargos de liderança, salários altos e tarefas domésticas passarão a ser divididos entre os dois sexos, conforme ainda afirma a reportagem da Folha de São Paulo.

Segundo muitos estudos contemporâneos o trabalhador ideal do próximo milênio, mais do que um administrador de conteúdos técnicos, deve ser flexível, criativo e multidisciplinar.

Um termômetro muito claro para essas mudanças pode ser a tecnologia. À medida que se aperfeiçoam os programas de computador, tomando o lugar das tarefas repetitivas, exige-se do trabalhador mais sensibilidade e, principalmente, criatividade. Aquela secretária que recebia um ditado de 'seu' chefe ganhou funções executivas, administrando toda uma unidade,

numa estrutura que valoriza o grupo, suas idéias são ouvidas e podem ser colocadas em práticas quando auxiliarem em suas funções e dos colaboradores ao seu redor.

Para que essas metas se encaixem na nova moda das teorias da inteligência emocional, também existe o chefe ideal, que é aquele capaz de lidar com suas emoções, que está habilitado a administrar conflitos, maximizando a produção do grupo, levando em conta a personalidade de cada colaborador e potencializando as habilidades de cada um.

Móveis pesados decorando salas fechadas, protegidas por fiéis secretárias, vão desabando, assim como desaparecem, nas fábricas, aqueles cenários ao estilo de 'Tempos Modernos', de Charles Chaplin, onde operários enfileirados repetem o apertar de botões, fiscalizados por um feitor. Já não vai se ter mais um escritório, necessariamente. O profissional poderá trabalhar em casa, fazendo seu ambiente e seu horário de trabalho, disciplinando-se.

A única coisa que determinará o ritmo de trabalho serão as metas que terão que ser cumpridas pelos trabalhadores. Funções específicas serão esquecidas e o trabalho por projetos será cada vez mais difundido.

Assim sendo, a capacidade profissional do indivíduo não será jamais esquecida e cada vez mais estará sendo colocada à prova. A competitividade tende a aumentar a cada dia, pois o número de profissionais no mercado aumenta a cada dia. Então cada vez mais um maior número de qualidade essenciais estão sendo exigidas desses profissionais e essas qualidades se traduzem por: disciplina, rapidez, criatividade, competência e flexibilidade.

Nunca houve uma competição no mundo dos negócios como se vê hoje. Briga-se pela qualidade e quantidade das decisões tomadas. O profissional deverá ser global. Deve-se ter a capacidade de saber e conhecer a maioria dos fatos que estão acontecendo em todo o mundo e em todas as áreas de atuação, tais como: financeira, econômica, política, informática, etc.

Um outro fator muito valorizado serão as parcerias. Essas devem ser de grande utilidade, produzindo resultados visíveis e complementar às atividades da sua empresa, pois foi provado que nenhuma corporação é capaz de sobreviver sozinha, sem alianças que a façam crescer no mundo dos negócios; nenhuma empresa sozinha tem recursos suficientes nem ferramentas abrangentes o suficiente para se manter neste mercado competitivo.

Portanto uma palavra chave neste contexto é a competição: competição por alianças, por mercados mais lucrativos, pelos melhores negócios, por estar no lugar certo na hora certa. Também farão parte da rotina a colaboração, rápidas mudanças, inovação e eficiência, sendo esses termos muito comentados e cobrados das empresas como meta de atuação.

"O mundo corporativo vai precisar, antes de tudo, de rebeldes. A era do 'sim senhor' está chegando ao fim. Os rebeldes com causa terão espaço nas melhores empresas", diz Nelson Savioli (1998), diretor nacional de recursos humanos da Gessy Lever.

Desse modo, pode-se dizer que o profissional do próximo milênio, em uma era de competição e globalização, para ser bem sucedido, deverá ter a capacidade de se insubordinar – no bom sentido – impor suas idéias, propor soluções e mostrar resultados.

Não se pode dizer que aqueles antigos conceitos de um bom diploma, conhecimento de mais de um idioma, ter garantido sua formação com mérito e diferenciação dos demais, ter vontade de trabalhar e um espírito de coragem, tenham perdido totalmente o seu valor; a diferença é que esses requisitos não servem mais de diferencial, mas sim de qualidades essenciais, características imprescindíveis. C.K. Prahalad (1998), renomado professor da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, afirma o seguinte: "Os novos executivos precisam entender o cenário global e ao mesmo tempo agir nos detalhes. Eles precisam ser perseverantes para fazer as coisas acontecerem. Eles precisam ser fortemente orientados para resultados. Eles precisam ser

profundamente comprometidos com os valores e padrões - da empresa e deles mesmos. E precisam ter uma saudável quantidade de humildade, coragem e humanidade".

Ainda seguindo a mesma linha de raciocínio algumas outras qualidades devem fazer parte do cotidiano do profissional, dependendo do momento com o qual se depara. É preciso humildade para os momentos de vitória, coragem para os momentos de derrota e humanidade para todos os momentos. Jamais deve-se perder a sensibilidade e a noção de relacionamento interpessoal.

Então, pelas características apresentadas, surge uma questão: Como exigir desse profissional tão preocupado com suas conquistas e seu desenvolvimento pessoal, comprometimento com a organização e com a missão da empresa? Será difícil pedir lealdade, sacrifícios e dedicação dessas pessoas. É, portanto, neste momento que a pessoa deverá ser mais forte do que as tentações do mundo do dinheiro e manter-se íntegra e fiel às suas responsabilidades, pois a empresa precisa dela. Esquecer-se um pouco da glória pessoal e pensar em nome da coletividade e do bem estar da empresa e de toda equipe envolvida nessa organização.

A experiência terá, cada vez mais, um menor valor, porque as organizações necessitam de pessoas com novos conhecimentos, novos conceitos e novas idéias. Para ser um profissional realmente bem sucedido no próximo milênio, deve-se ser capaz de criar valor em cada função que ocupar. Só vai se sair bem quem souber cultivar um forte senso de análise, quem tiver capacidade de adaptação, quem puder formar opiniões rápidas e executar mudanças, e continuar aprendendo sempre.

"Os executivos do próximo milênio precisam ser hábeis em contar os grãos de areia e, ao mesmo tempo, contemplar as estrelas", diz Prahalad (1998). Com isso, fica clara a tendência a não especialização e a diversificação de horizontes, sem contudo se perder o senso de encaminhamento da carreira.

Desse modo, segundo a reportagem da Você S.A.(1998): *"As empresas querem pessoas que tenham a habilidade de liderar em diferentes e variados ambientes e situações. Que transformem conceitos em ações e solucionem problemas do mundo real. O executivo do próximo milênio precisa ser capaz de administrar (com sucesso) uma estrutura complexa e de autoridade ambígua. Segundo Prahalad (1998), ao mesmo tempo que deve preservar a individualidade (aquilo que o diferencia dos demais), o executivo precisará ser membro do time. Ou seja, umas vezes será um bom seguidor. Outras, um bom líder. No ambiente corporativo do futuro (um futuro que começa já) as pessoas precisarão ser capazes de trabalhar não apenas num time, mas em diferentes times, às vezes ao mesmo tempo. Vai ser preciso ser igualmente capaz de seguir e liderar e sobretudo de reconhecer em qual das duas posições é necessário se colocar em cada momento."*

Existe um outro autor que está sendo muito contestado atualmente por sua posição, Domenico De Masi, sociólogo que vem exercendo um papel importante para a definição do perfil profissional do próximo milênio.

Ele afirma que, no futuro, o trabalho será apenas sobre metas, essas cada vez mais difíceis de serem atingidas. A pressão para atingir as metas se transforma, por vezes, em estresse, jornadas mais longas do que o previsto no contrato de trabalho e, no limite, depressão e desinteresse. No Japão, a situação chegou a tal ponto que foi até criada uma expressão para designar o problema: "karoshi", algo como "morte por excesso de trabalho", que atinge indistintamente os trabalhadores de todas as categorias.

"Apesar de vivermos o dobro do que nossos antepassados imediatos, trabalhamos menos. Temos à nossa disposição um tempo enorme de não-trabalho, mas, apesar disso, temos a impressão de não termos tempo", afirma De Masi (1999).

Os números lhe dão razão. Em 1900, os brasileiros viviam em média 300 mil horas. Desse tempo, 30% era ocupado pelo trabalho. Hoje, a expectativa de vida é quase o dobro, e a jornada de trabalho ocupa só 16% de nossas

vidas, praticamente a metade do que no início do século, conforme citou a reportagem.

"Mesmo que no futuro a jornada de trabalho atual seja mantida, o tempo de trabalho em relação ao total da vida deve diminuir", diz Pochmann (1999).

Projeção feita por ele aponta que, em 2010, os brasileiros deverão viver por cerca de 720 mil horas, das quais apenas 12% serão ocupadas pelo trabalho. O resto será preenchido por atividades burocráticas, como pagar contas no banco ou ir ao supermercado, pelo sono, estudo, lazer e aposentadoria.

Um dos pioneiro no diagnóstico dessa dinâmica, De Masi tornou-se famoso, e polêmico, por defender a sociedade do não-trabalho. *"O ócio é nosso parceiro de amanhã: o lugar e o tempo no qual teremos a possibilidade de pensar e de criar para nós e para o próximo", prevê.*

O problema é que, sem equalizar o problema do acesso universal ao trabalho, o ócio pode ser também nosso inimigo de amanhã: o ócio total, proporcionado pelo desemprego, está mais próximo da marginalização, criminalidade e violência do que do bem comum.

Domenico tenta imaginar o profissional do próximo milênio, os executivos em uma data hipotética, 2015. Neste momento ele diz que os escritórios servirão apenas como um quartel general, já que as pessoas tenderão a trabalhar muito mais em casa, por metas e projetos, podendo estabelecer seu próprio ritmo de trabalho e seus horários conforme suas necessidades. Dessa forma a família não estará mais em segundo plano, conforme se apresenta uma tendência atual. A vida social do trabalhador tenderá a ser muito importante e não terá um papel secundário, como hoje tende a ter. Para esse trabalhador do futuro, o autor afirma que o lazer e o convívio social são de extrema importância e se colocados em harmonia com os momentos de trabalho, tornam o colaborador muito mais produtivo e importante para a empresa.

A competência dos futuros profissionais não estará apenas a cargo das universidades, mas dependerá muito mais de uma busca individual por conhecimentos essenciais. As noções e conceitos adquiridos antes da inserção do indivíduo no mercado de trabalho somente servirão de base, porque a partir daí o profissional deverá se esforçar e buscar mais qualificações fora do ambiente de trabalho e fora da universidade. Portanto também será levado em conta, como uma vantagem individual, a qualidade das informações buscadas por este profissional e a quantidade de dados que foram importantes para a empresa e seu desenvolvimento.

Um ponto fundamental, segundo o próprio autor é o de fazer uma relação mais explícita entre o "ócio", ou seja, o trabalho não realizado de maneira formal e o advento da criatividade.

Ele acredita que sempre estamos "trabalhando", de uma forma ou de outra. Quando vamos ao cinema ou saímos para passear no parque, estamos experimentando novas sensações que ativam nossa criatividade e "habilidades profissionais" de uma maneira diferente, mas não menos eficaz.

Então, o ócio representa não o fim do emprego, no sentido formal, mas sim sua transformação. Ele acredita que no momento em que a sociedade como um todo perceber a "oportunidade estratégica" de produzir sem que necessariamente se submeta a um rigor formal, o conceito de produção e produtividade do próprio capitalismo irá se transformar.

Essa transformação, segundo ele, se dará em vários níveis e, conseqüentemente, as empresas deixarão de ser "centrais da burocracia" e adotarão modelos mais holográficos de gestão, haja vista que o trabalhador só terá predisposição para o trabalho, se este não o limitar em suas "atividades hedonistas" (o lazer, a família etc -fontes de criatividade).

Outra coisa muito importante dita pelo sociólogo é o papel da criatividade na vida profissional. Ele afirma que o conhecimento técnico é importante e fundamental, mas deixará de ser um diferencial competitivo e passará a ser pré-requisito, portanto o diferencial estará muito mais na capacidade de se

destacar por novas idéias e revoluções que tornem a empresa mais produtiva e competitiva perante suas concorrentes. Essa criatividade é dividida, pelo próprio autor, em duas partes: a fantasia e a concretude. A parte da criatividade fantasiosa refere-se à parte da criatividade desenvolvida pelo profissional que não pode ser aplicada por estar fora de realidade da empresa ou por não trazer benefícios reais e que não acrescente vantagem competitiva para a organização. O segundo tipo de criatividade refere-se àquela mais prática que pode ser aplicada na empresa e que trará benefícios visíveis para a organização. Assim sendo, para ser um profissional mais completo possível, ele terá que desenvolver dentro de si uma união entre esses dois tipos de criatividade, tendo que assimilar a parte da realidade fantasiosa, que é fundamental, e adicionar a ela uma parte da realidade concreta que fará com que esta primeira seja posta em prática e auxilie no desenvolvimento da sua carreira.

Outro ponto fundamental ressaltado pelo sociólogo está na qualidade da informação coletada; o compartilhamento de informações deve ser de extrema importância para o colaborador e para a empresa, já que a credibilidade dos dados depende das fontes e da quantidade de material coletado sobre o assunto. Assim, quanto mais fidedigna for a fonte e confirmada por outras pessoas melhor será a qualidade da informação.

Outro ponto bastante comentado por ele, é a inserção da mulher no mercado de trabalho. Ele acredita que tal entrada em massa da mulher está gerando uma revolução no capitalismo, que passa a deixar a idéia de racionalidade extrema (Taylor, Ford e outros) como base de sustentação da produção e assume posturas mais híbridas, com a adoção do que se chama intuição ou "sentimento e emoção no trabalho".

Assim, essa convivência de homens e mulheres no ambiente de trabalho coopera para a fomentação daquele modelo mais holográfico de gestão, na medida em que as pessoas sentem-se mais livres para expressar suas idéias e sentimentos (ele diz que "os homens agora choram nas empresas...").

Em contrapartida, tal "feminização" do trabalho tem a oposição no fato das próprias mulheres passarem a adotar posturas mais másculas de modo a obterem postos de responsabilidade e visibilidade de suas idéias.

Essa nova situação pode ter danos ainda não quantificáveis para a sociedade pós-industrial, uma vez que a mulher deixa de ser a mãe tradicional, desocupando um papel fundamental que só ela pode ser responsável.

Por fim, ele acredita que o verdadeiro futuro do emprego está no empreendedorismo do trabalhador. O emprego formal, de carteira assinada etc., está fadado ao desaparecimento, segundo o autor. Mas não está acabado o negócio novo, pequeno, local, que aglutina grupos de pessoas e permite o pleno desenvolvimento da liberdade no trabalho (é a empresa holográfica entrando em cena definitivamente).

Todo jovem, segundo ele, deveria buscar entrar no mercado de trabalho em empresas de pequeno porte, pois são elas que já percebem a oportunidade estratégica de não estabelecer formalismos e, com isso, aumentar exponencialmente a produtividade de seus trabalhadores e, conseqüentemente, seus lucros.

Daí dizer que entraremos definitivamente na "era do conhecimento", pois o capital (ou a acumulação dele) será uma função do nível de conhecimento e aplicação de conceitos das pessoas -> conhecimento (e criatividade) este que advém daquele ócio produtivo de que ele tanto fala.

Com isso, ele faz duras críticas às empresas atuais que privilegiam a burocracia, não por opção, mas por ser a única via de obter seus resultados. Assim, o cargo mais encontrado nelas, é o cargo de burocrata (99.9% dos cargos em empresas formais), quando uma pessoa passa a ser responsável não por criar, mas sim por aceitar e rejeitar projetos, ouvir ou não ouvir pessoas...trabalhar ou NÃO TRABALHAR (no sentido real, produtivo.)

Por isso diz, que só o ócio (enquanto gerador de idéias) produz o capital necessário para essa nova sociedade da qual fazemos parte.

É curioso destacar o que David Ogilvy (1976) destaca em sua obra sobre como ser bem sucedido na área publicitária, porém isso pode ser aplicado a qualquer área. Ele afirma que deve-se ser ambicioso, mas não ao ponto das pessoas que estiverem ao seu lado te odiarem, mas ambicioso a ponto que as pessoas te ajudem a subir e saibam que fizeram a coisa certa, pois você foi uma pessoa merecedora e nada pode tirar isso de si. Para tanto isso vai exigir sua dedicação, nada de preguiça e grande empenho em busca de seus objetivos, mas o trabalho em equipe é fundamental. Assim a pessoa que quiser ser bem sucedida deverá desenvolver suas capacidades ao máximo, contar com outros e não se esquecer de torcer por aquele pouquinho de sorte que é fundamental para todo profissional bem sucedido.

Aliás, falando em sorte, recentemente ouvi uma máxima que cabe muito bem ao que esse autor prega. Ela diz o seguinte: *"A sorte se apaixona pelos competentes"*. Isso parece bem factível e verdadeiro já que ela serve como um empurrãozinho muitas vezes imperceptível, mas de grande ajuda para a maior parte das pessoas.

Para Botelho (1991) a empresa somente terá futuro se tiver uma cultura forte e consciente e um raciocínio estratégico, sendo que ele considera cultura como algo que identifica uma grande massa, povo e raciocínio estratégico considera a capacidade de enxergar a longo prazo e perceber as coisas antes que elas aconteçam. Porém isso somente será possível se tiver funcionários e colaboradores que sigam também esses ideais e que encontrem nessas afirmações suas metas de conduta dentro da organização. Desse modo, a partir dessa afirmação somente uma consciência coletiva é que fará com que a empresa sobreviva as mudanças e torne-se forte contra a concorrência. A partir disso supõe-se que as pessoas que estiverem dispostas a seguir a empresa e crescer com ela sairão à luta em busca de novos cursos e renovações, para que não continuem com suas idéias muitas vezes ultrapassadas, elas irão querer aprender idiomas, irão se unir buscando estabelecer um bom ambiente de

trabalho e irão lutar, com todas as suas forças para se adequar à nova realidade do mercado, do setor e do ambiente globalizado como um todo.

Portanto tudo faz com que as respostas obtidas na pesquisa sejam validadas cada vez mais e que se confirme o que está sendo dito diariamente, que a velocidade das mudanças faz com que se criem profissionais com muitas características e que procurem ser generalistas o bastante para não se concentrar apenas numa atividade, mas sem contudo perder o senso das atividades bem feitas em todas as suas etapas.

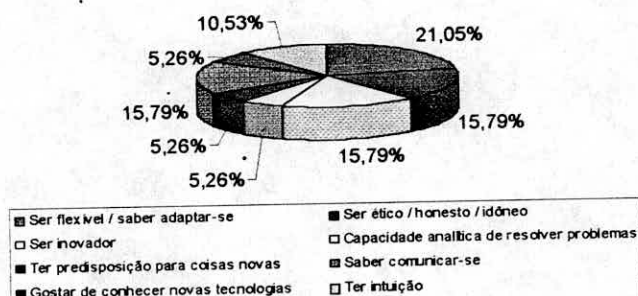
5. RESULTADOS

Considerando a amostra de 50 pessoas entrevistadas:
Os seguintes resultados foram obtidos com a questão 6:

Questão 6: Importância 1



Questão 6: Importância 2



Questão 6: Importância 3



Nesta questão, pode-se perceber que o item ser honesto / ético / idôneo é o que é considerado o mais importante para 26,32% da população. Isso é bastante curioso quando levada em conta a situação atual do país, no qual a corrupção e a falta de princípios impera na maior parte da elite dominante, sem contar os políticos que regem o país. Porém isso também é bastante coerente quando visto que grande parte da população está cansada dessa falta de escrúpulos que está levando o país, juntamente com sua grande massa de habitantes à bancarrota. Assim, as pessoas estão cansadas de gente querendo tirar vantagem de tudo e querendo se dar bem a qualquer custo. Provavelmente isso é um dos motivos que faz com que a maior parte da população estudada considere esse item tão importante.

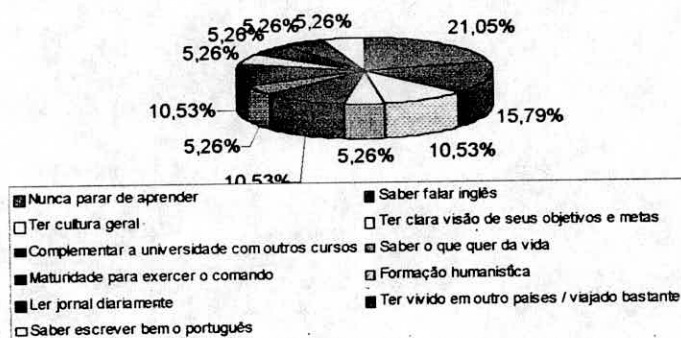
Outros pontos que merecem destaque são “ser flexível e saber adaptar-se”, “ser inovador” e “ter capacidade de liderança”. Como as pessoas que responderam lideram um grande número de subordinados e provavelmente possuem uma formação mais abrangente, adquirida com erros e acertos, esperam que o futuro contratado também as tenham.

Os seguintes resultados foram obtidos com a questão 7:

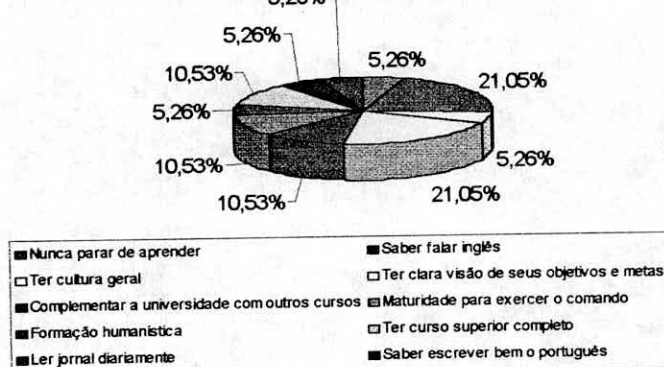
Questão 7: Importância 1



Questão 7: Importância 2



Questão 7: Importância 3

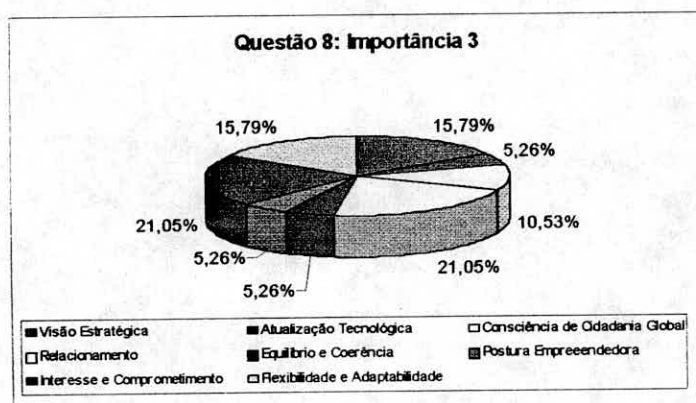
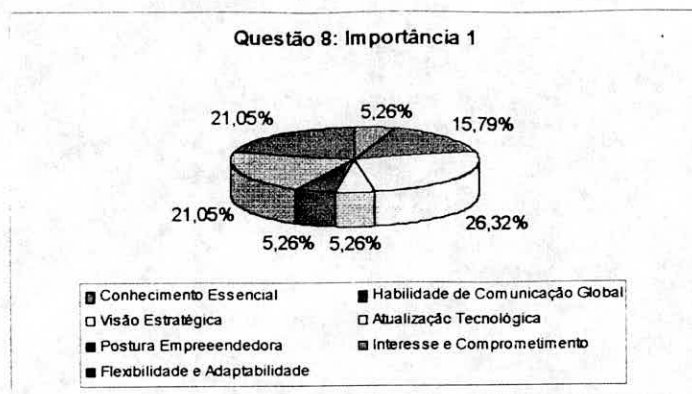


Essa questão teve um resultado bastante interessante como de importância 1 para a maioria dos entrevistados. Mais de 50% afirmou que na parte de formação desse novo profissional, nunca parar de aprender é fundamental e indispensável para ser bem sucedido em seu ambiente de trabalho. Isso é até esperado, já que um termômetro disso é o quanto esses cursos de educação continuada, pós-graduação e MBA estão crescendo atualmente e cada vez mais é preciso se atualizar, ter novas informações e em quantidade sobre muito assuntos, porque somente desse modo é que se poderá alcançar importantes cargos de liderança e chefia dentro das organizações. Um outro item que me chamou a atenção como sendo de importância 1 para mais de 26% da minha população foi o fato de ter curso superior. É curioso que num meio mais alto como o estudado ainda haja essa preocupação e não de um pré-requisito básico que todos possuem.

Porém, quando olha-se em volta para grandes empresários mais antigos pode-se perceber que muitos deles não chegaram a ter o terceiro grau completo, mas apesar disso conseguiram atingir posições de grande destaque e conseguiram formar fortunas imensas.

Nessa questão outros pontos que também foram bem citados são: saber falar inglês e complementar a universidade com outros cursos, mostrando que atualmente não basta ser somente formado em uma boa universidade, mas ainda fazer outros cursos e se atualizar.

Os seguintes resultados foram obtidos com a questão 6:

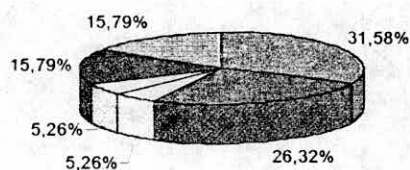


Nessa questão, um item incontestavelmente citado é a visão estratégica. Isso seria uma espécie de resumo sobre as qualificações do que chamaríamos de um “homem de visão”. Acredita-se que na visão de uma grande parte dos entrevistados, principalmente aqueles que assinalaram esse item atribuindo-lhe grande importância, a visão estratégica seria aquilo que diferencia grandes homens empreendedores de sujeitos comuns. Talvez esta seja uma característica não muito precisa, que poderíamos resumir como uma capacidade de liderança, focando oportunidades e arriscando, seguindo instintos intrínsecos. A diferença é que, antigamente essa característica era própria do empresário visionário e atualmente é uma característica desejável.

Outros itens que também foram bem citados são: “relacionamento”, “comprometimento e Interesse” e “Flexibilidade e Adaptabilidade”. Nesse caso as pessoas que assinalaram esses itens enfatizando-os consideram que o ambiente de trabalho agradável é fundamental, porque somente desta forma é que poderá ter apoio, ajuda na coleta e análise das informações, ter cumplicidade, responsabilidade e poder de delegar tarefas e atividades a pessoas competentes que tenham o espírito de equipe. Vemos aqui uma grande valorização da habilidade interpessoal que depende do Q.E. (Quociente emocional)

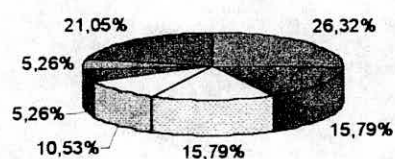
Obtive os seguintes resultados para a questão 9:

Questão 9: Importância 1



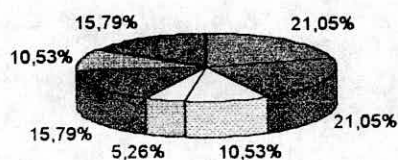
- Ler jornais e Revistas especializados em sua área
- Fazer cursos de Aperfeiçoamento (MBA, Pós, etc.)
- Saber se utilizar da tecnologia (computadores)
- Dominar mais de um idioma
- Viajar e conhecer novas culturas
- Ser bem relacionado no ambiente de trabalho

Questão 9: Importância 2



- Ler jornais e Revistas especializados em sua área
- Fazer cursos de Aperfeiçoamento (MBA, Pós, etc.)
- Divertimento (encontrar amigos, namorar, etc.)
- Dominar mais de um idioma
- Viajar e conhecer novas culturas
- Ter muitos amigos
- Ser bem relacionado no ambiente de trabalho

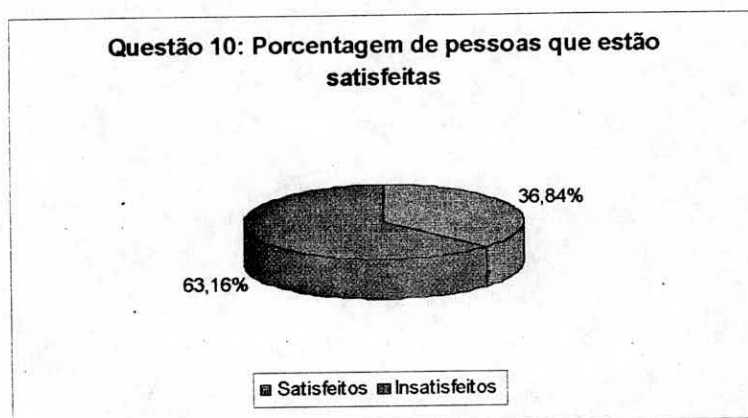
Questão 9: Importância 3



- Ler jornais e Revistas especializados em sua área
- Fazer cursos de Aperfeiçoamento (MBA, Pós, etc.)
- Fazer Esportes
- Divertimento (encontrar amigos, namorar, etc.)
- Saber se utilizar da tecnologia (computadores)
- Dominar mais de um idioma
- Ser bem relacionado no ambiente de trabalho

Nessa questão, os dois itens que mais se destacaram disparadamente foram o ato de ler jornal e fazer cursos de aperfeiçoamento. Podemos deduzir que além do diferencial técnico (cursos de aperfeiçoamento) o mercado busca o profissional que se mantém atualizado sobre os fatos que o cercam. Tal dado nos remete ao homem global e à necessidade de informação, mesmo que esta não esteja diretamente ligada a sua área de atuação.

Além dessas questões apenas mais uma me chamou a atenção, e em especial o resultado que ela me forneceu. Foi a questão 10, última, que faz uma simples pergunta querendo saber se a maioria das pessoas que respondeu ao questionário considera-se um profissional bem sucedido ou não e o resultado obtido foi o seguinte.

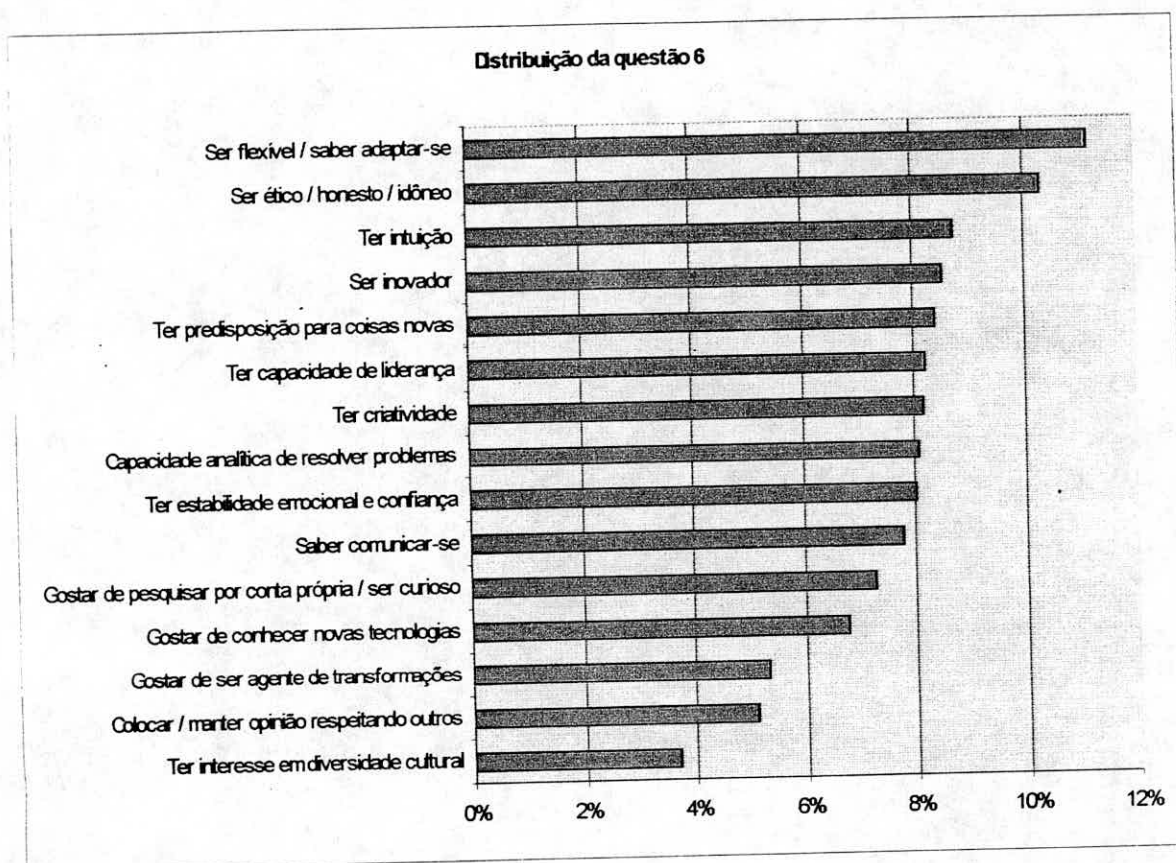


Pode-se notar que mais de 60% das pessoas entrevistadas não se consideram bem sucedidas em seu ambiente de trabalho. Considerando que as pessoas entrevistadas ocupam cargos de destaque em suas organizações, fica difícil explicar esse descontentamento. Porém se olharmos pelo ponto de vista de que a concorrência e as exigências são muito maiores hoje em dia, é até possível entender essa espécie de frustração coletiva. Não que as pessoas queiram estar em algum outro patamar que não estejam, mas é que as exigências naturais do mercado fazem com que a maioria das pessoas pense que ainda tem muito o que crescer para alcançar seus objetivos, que na maioria dos casos é uma posição mais visível ou reconhecimento público. Assim, pelas respostas obtidas nos questionários a ambição voltada para o crescimento profissional é que faz com que a maioria dessas pessoas não se sinta completamente realizada nas atividades

que exercem atualmente, apesar de muitas delas terem uma remuneração até que bem alta, por exercer cargo de bastante responsabilidade.

Depois de exploradas essas questões, porém ainda antes de tirarmos conclusões mais precipitadas existem algumas instituições financeiras que serão consultadas a fim de validar essas respostas e estabelecer um paralelo com o que dizem as instituições que estão e são diretamente afetadas por esses novos profissionais e como encaram essas novas qualidades que estão vindo com eles. Essas instituições são: BankBoston; Banco Chase Manhattan; Banco Itaú; Banco Safra; Citibank e HSBC. Acredito que, por meio dessas instituições seja possível conhecer alguns dados que alimentem a pesquisa já executada e confirme o que foi dito.

Com a finalidade de ter uma análise mais precisa e fácil, foi reelaborada a análise de dados a fim de que ficasse apenas um gráfico por questão, para que o entendimento e a interpretação fossem facilitados. Assim, para as alternativas que não foram marcadas pelos entrevistados foi fornecido um maior peso, ou seja, o valor 20. A seguir somam-se todos os valores das questões, elabora-se a média que cada alternativa e a partir disso estabelece-se uma hierarquia em forma de escala para as alternativas marcadas pela maior parte da população alvo. Desse modo a ordem de importância dos quesitos da alternativa 6 foi a seguinte:

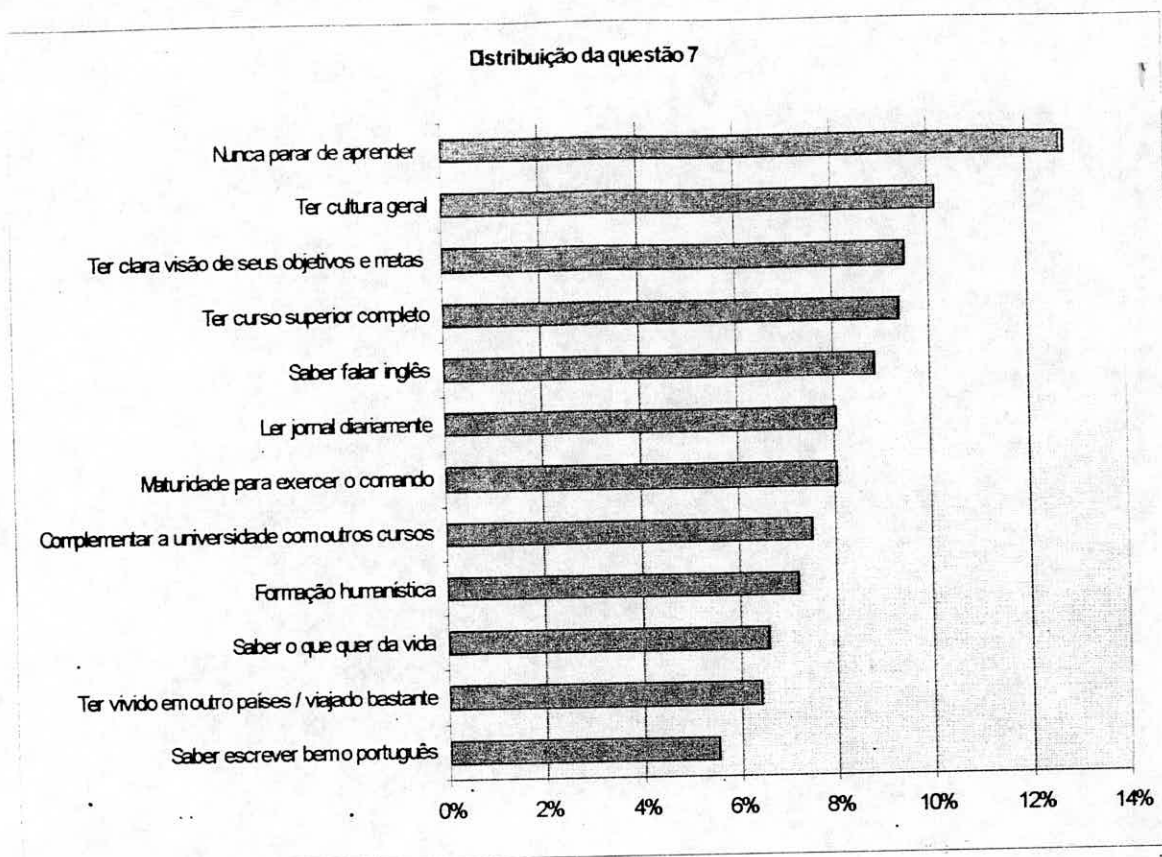


Pode-se perceber que o item mais importante para mais de 11% da população foi o “ser flexível e saber adaptar-se”, seguido de perto pelo item “ser honesto e idôneo”. Um dado curioso que aparece aqui, consiste no fato

do item “ter intuição” aparecer logo em terceiro lugar. Isso faz com que percebamos que o fator sorte também faria parte da vida de uma profissional bem sucedido no mercado de trabalho. Habilidade é importante sim, mas uma pitada de sorte é fundamental também.

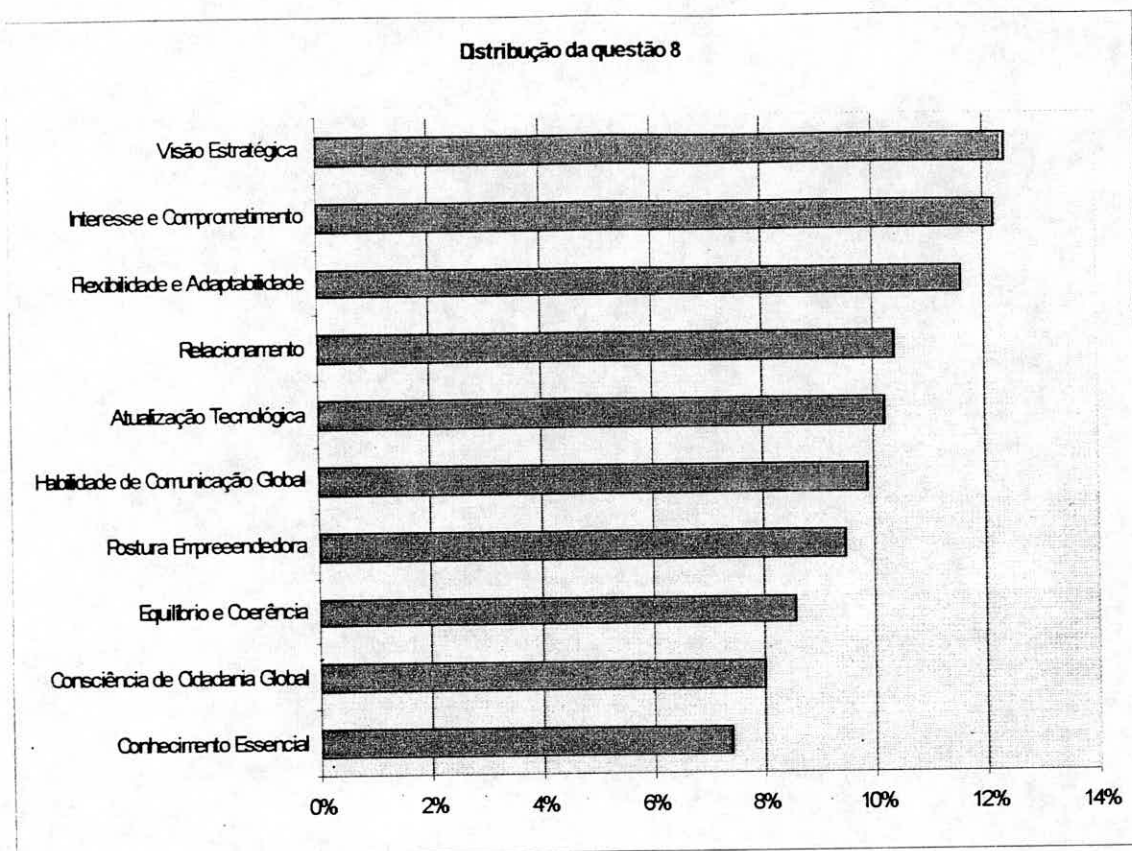
Um fator importante que foi constatado quando da aplicação do questionário, foi que muitas das alternativas não tinham sido bem explicadas para o público respondente. Isso fez com que, com certeza o resultado apresentassem uma distorção. Será impossível medir o grau de distorção, mas o que realmente se espera é que isso não altere de forma significativa o resultado, ou seja, que os resultados obtidos estejam bem próximos à realidade. Percebeu-se a distorção quando algumas pessoas perguntavam o que significava tal item e depois fornecia uma interpretação diferente daquela esperada. Desse modo, percebeu-se que algumas das alternativas precisavam de um juízo de valor para que fossem interpretadas da forma original. Algumas pessoas chegaram a perguntar sobre a interpretação de alguns itens mas muitos entrevistados assumiram alguma coisa que lhes parecia coerente e assim responderam o questionário.

Utilizando o mesmo critério da questão anterior obteve-se o seguinte gráfico na questão 7.



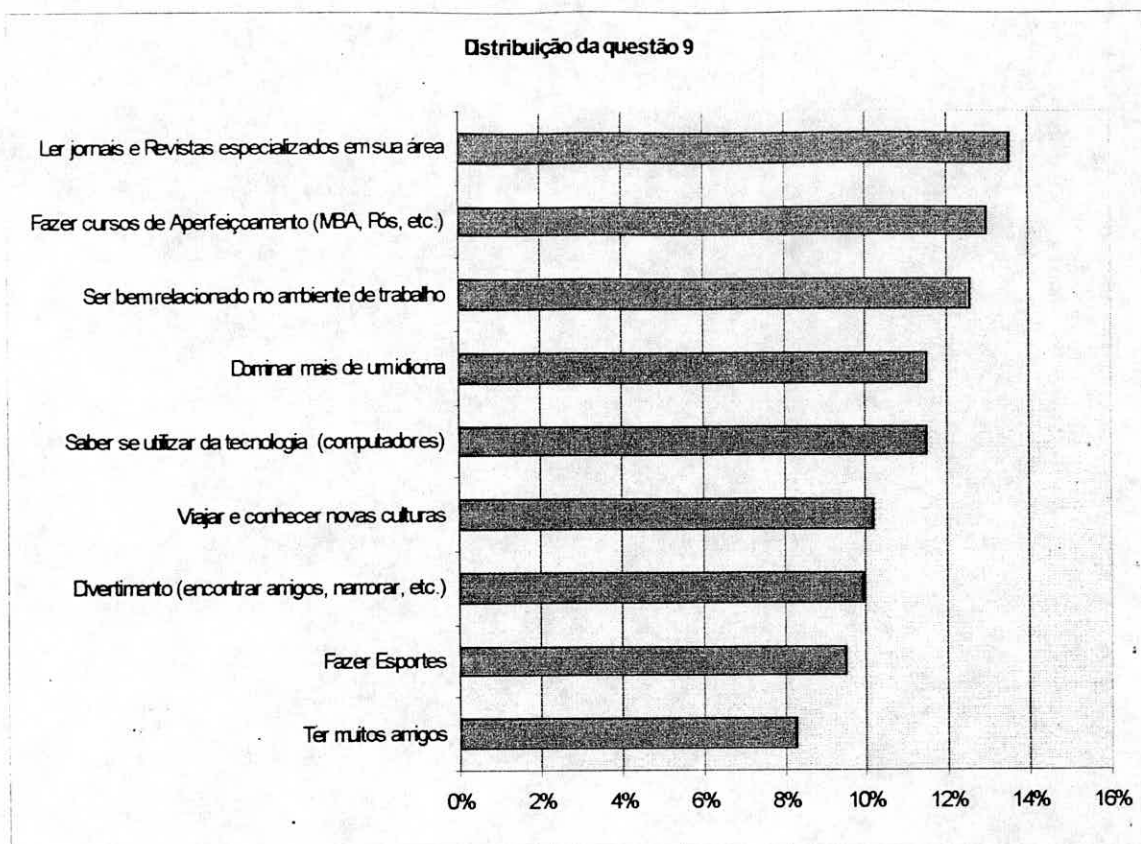
Pode-se perceber claramente que o item mais votado *"nunca parar de aprender"* está isolado na liderança, o que prova que as pessoas estão cada vez mais preocupadas em adquirir mais e mais conhecimento. Pelo segundo item mais votado pode-se inferir que esse conhecimento que está-se procurando adquirir é o mais variado possível, para que se possa atuar em várias áreas diferentes e ser competente em várias atividades ao mesmo tempo. *"Saber falar inglês"* e *"ler diariamente um jornal"* já tornou-se praticamente uma obrigação e não mais um diferencial como era antigamente.

Utilizando o mesmo critério da questão anterior obteve-se o seguinte gráfico na questão 8.



Nesta questão houve praticamente um empate entre os itens “*visão estratégica*” e “*interesse e comprometimento*”. O problema seria determinar se para todos os entrevistados que associaram a esse item grande importância, o que realmente seria “*visão estratégica*”? A meu ver isso seria muito mais prever as coisas antes que elas aconteçam, ser uma pessoa de visão, ou seja, que pensa grande e enxerga longe, mas eventualmente acredito que muitas pessoas associaram outra definição a este item quando o marcaram. Mas fica bem claro pelo segundo e terceiro itens mais assinalados que a atitude de “*vestir a camisa*” da empresa que é bem expresso em inglês pela palavra “*commitment*” realmente é uma tendência que veio para ficar. As habilidades humanas e de relacionamento dentro do ambiente de trabalho também estão cada vez mais evidentes e presentes e se mostram necessárias.

Utilizando o mesmo critério da questão anterior obteve-se o seguinte gráfico na questão 9.



Pelas respostas obtidas nesta questão fica claro que as pessoas estão valorizando cada vez mais aqueles colaboradores que conhecem a fundo o assunto do qual tratam, sem contudo se esquecer de ter um conhecimento amplo em várias outras áreas que possam servir de subsídios para auxiliar na execução das suas tarefas diárias, já que se pode estabelecer uma maneira mais racional, simples, eficaz e eficiente de se executar as mais simples tarefas cotidianas e as atividades mais complexas.

6. AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Depois da pesquisa quantitativa elaborada e realizada com os colaboradores de empresas que possuíssem cargos relevantes dentro de suas empresas, é chegado o momento de constatar isso com uma pesquisa qualitativa. A melhor maneira de se fazer isso com certeza seria indo atrás das empresas mais importantes do ramo financeiro, que estivessem diretamente ligadas ao processo de mudança que o mercado de trabalho apresenta hoje em dia. Para tanto foi feita um entrevista em uma empresa que tem como função recrutamento e seleção no banco Itaú e algumas instituições financeiras um total de 4, entrevistando pessoas responsáveis ou por recrutamento e seleção geral do banco ou por alguma área que tenha hábito e necessidade de sempre estar recrutando gente nova para a realização das funções. Isso tudo com o intuito de constatar o que havia sido descoberto através dos estudos teóricos, foram consultadas algumas instituições financeiras que costumam contratar uma grande quantidade de estagiários e pessoas recém formadas para atividades dentro da sua empresa.

Os principais bancos que foram consultados e que forneceram algum tipo de ajuda foram : Banco Itaú, Banco Chase Manhattan, Bank Boston, Banco Safra e Citibank.

Eles foram unânimes em ressaltar as características percebidas quando do processo de recrutamento e seleção e novos colaboradores. Dentre as características essenciais apontadas por eles podemos destacar: inglês fluente, formação universitária numa instituição conceituada, ter interesse no mercado financeiro, estar disposto a se dedicar à sua função, ter bons conhecimentos em informática, basicamente em nível usuário, ter interesse e comprometimento para com a empresa, desenvolvendo-se e se unindo aos demais colaboradores em busca de melhorias para a empresa, ter sempre em vista o bem estar e satisfação do cliente.

O interessante é que essas empresas prometem um grande desenvolvimento pessoal de quem quiser se unir a ela. Prometem: carreira de sucesso, bons cargos, remuneração financeira acima da média, os mais modernos recursos tecnológicos e de materiais, pessoas também qualificadas e altamente preparadas para trabalhar com os contratados, a possibilidade de adquirir importantes conhecimentos que podem servir para o desenvolvimento pessoal tanto dentro da empresa como em qualquer outro lugar caso a pessoa não se adapte a empresa e ao ritmo de trabalho. Assim, essas empresas estão desenvolvendo as potencialidades dos profissionais, aumentando o nível e a competência das pessoas inseridas nesse mercado de trabalho, preparando-os melhor tanto para a própria empresa como para os concorrentes.

Desse modo, pode-se notar que um fator muito importante, levado em conta quando da contratação de novos colaboradores tanto nas instituições financeiras como em qualquer outra organização, é o processo de empatia entre gerentes e subordinados e dentro das equipes de trabalho, além do fato de que a pessoa deve se adaptar ao ritmo e esquema de trabalho da organização.

Logo, além dos fatores os quais chamarei de objetivos, que são: inglês, boa formação, etc., também existem os fatores que chamarei de subjetivos que farão a diferença quando da escolha entre um ou outra pessoa a ser contratada dado que ambos possuem as mesmas características objetivas.

Quando perguntadas se essas empresas contratavam pessoas da Fundação Getúlio Vargas todas as empresas foram unânimes em responder que sim justificando que o motivo disso é que a instituição seria a melhor escola de Administração atualmente, mas alguns também disseram que falta um pouco de humildade para esses estudantes. Estes as vezes, chegam achando que já sabem tudo quando deveriam demonstrar vontade de aprender com a experiência de quem já se encontra no mercado há mais tempo, e mostrar respeito pelo colega, que talvez não tenha o mesmo conhecimento técnico, mas tenha outras qualidades apreciáveis no mercado atual.

7. A BPI E SUA VISÃO

Uma fonte de pesquisa que serviu como auxílio foi a agência de *outplacement* BPI cujo meu maior colaborador foi um dos sócios, também professor da EAESP-FGV, Sr. Gilberto Guimarães.

Essa empresa tem como função a preparação do profissional para o mercado de trabalho, adaptando as características pessoais de cada um à realidade das empresas, organizações e mercado de trabalho. Existem dois lados dessa empresa: no primeiro deles ela fornece consultoria às empresas que estejam sofrendo severas modificações em suas estruturas de recursos humanos, procurando enxugar as funções que se apresentem com uma quantidade muito grande de colaboradores e recolocando essas pessoas que foram descartadas em atividades para as quais elas possuam vocação, principalmente para funções operacionais e de pouco valor agregado dentro da organização. O outro lado da empresa é prestar consultoria individual para empresários e pessoas estratégicas de empresas importantes, para que possam conseguir outras posições de importância e destaque em outra empresa.

Ela dá início ao processo de realocação profissional elaborando o balanço pessoal e balanço de competência, com a finalidade de auto-conhecimento, fazer com que as pessoas saibam no que elas são boas e quais seriam seus limites.

Segundo o lema da empresa, todo mundo tem sua chance de sucesso hoje em dia, basta ter talento, saber qual ele é e acreditar em si mesmo e que a auto-realização é possível.

Desse modo o primeiro passo em busca do auto-conhecimento é saber o que é sucesso para cada uma das pessoas. Isso tem a finalidade de saber aonde cada uma das pessoas quer chegar. Descobrir no que ela é realmente forte e correr atrás disso para oferecer ao mercado de trabalho as suas virtudes, deixando de lado as fraquezas para que posteriormente sejam

tratadas, procurando se distanciar das atividades que envolvam as suas fraquezas. Logo, cada indivíduo deve estabelecer quais seriam as suas competências, quais problemas é capaz de resolver e o que gosta de fazer, pois segundo a teoria da empresa, esta é a parte mais importante e fundamental, pois jamais alguém será bem sucedido em algo que não gosta.

O indivíduo é tratado como um produto que está sendo vendido no mercado de trabalho. Desse modo, será contratado quem souber se vender melhor, quem souber mostrar as suas qualidades, virtudes, os problemas que é capaz de resolver e como isso poderá trazer benefícios para a empresa contratante, sendo o marketing pessoal muito importante, procurando estabelecer o que te motiva como indivíduo se conhecer e acreditar em você mesmo.

Alguns dos conselhos fornecidos pela empresa para que o futuro empresa seja bem sucedido são: estabelecer as suas metas e ter isso muito claro em sua mente, ser pró-ativo, estabelecer prioridades, ser persistente, fazer com que as atividades realizadas por você tornem-se visíveis e presentes no dia-a-dia da empresa, sendo importante para a existência da mesma. O último e mais importante conselho dado é: *"Faça o que gosta e goste do que faz."*

A seguir, a empresa procura traçar o perfil do profissional que será o líder. Dentre as características mais presentes e importantes podemos citar valores éticos e morais, gente que pensa grande, corajosos e sabem lidar com a pressão, sendo ao mesmo tempo sensíveis principalmente no momento da derrota, capazes de trabalhar arduamente, que têm um objetivo bastante claro em suas mentes e vão atrás do que querem e são capazes de sacrificar algumas coisas em busca dos objetivos já traçados. São ao mesmo tempo Inovadores, criativos, entusiasmados em vislumbrar o êxito e o sucesso nas atividades que executam, sendo inspiradores, cheios de idéias, otimistas, que realizam suas tarefas com prazer e senso de humor, sendo também simpáticos, intolerantes com a preguiça, principalmente com a própria, sinceros, que falam e acreditam no que pensam, organizados, cultos, determinados, que saibam delegar e não tenham medo de delegar, formem seus subordinados, que tenham como uma das suas atividades

passar conhecimento, incentivar as pessoas com confiança, que seja contra segredos e politicagem, que saiba estabelecer parcerias e camaradagens, tendo seus objetivos sempre voltados para aos resultados, buscando o bem estar da empresa e a coletividade em primeiro lugar.

Mas o que isso mostra é que o mercado de trabalho ainda não está unânime quanto às características buscadas nas pessoas a serem contratadas e que obviamente a pessoa não pode deixar de ser como ela realmente é, já que isso é que vai determinar se é adequada ou não para exercer qualquer cargo dentro de determinada empresa, mas sem contudo, se esquecer que o aperfeiçoamento e conhecimento de novas técnicas é demasiadamente importante para ser bem sucedido no mercado de trabalho hoje em dia.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia que passa o mercado de trabalho mostra-se cada vez mais competitivo. Assim, cada vez mais características são exigidas do profissional que está ingressando no mercado de trabalho. Será que é possível possuir todas essas características? Quem consegue ser mais bem sucedido no mercado de trabalho (Ter reconhecimento primeiro): quem tem graduação e pós ou quem se dá bem com os outros colaboradores no ambiente de trabalho?

No momento da contratação quais seriam as características que o contratante estaria procurando? Alguém que tivesse o mesmo estilo e método de trabalho, alguém que tivesse características que complementassem o que lhe faltasse, ou alguém com idéias totalmente novas que viesse para modificar de forma radical o ambiente de trabalho?

A Fundação Getúlio Vargas tem um nome respeitado no mercado? Será que as empresas levam isso em consideração quando da contratação de novos funcionários para as suas empresas? E que outros fatores podem estar presentes ou interferem no processo decisório de escolha dos novos profissionais?

A formação acadêmica é importante até certo ponto pois muitas das características exigidas pelo mercado, tais como: o relacionamento do profissional com o mundo global ; bom inter-relacionamento pessoal ; visão estratégica ; cultura geral; flexibilidade – não são matérias aprendidas na escola. Por outro lado o profissional advindo de instituição de renome no mercado é valorizado , com restrições. Poderíamos afirmar que o diferencial competitivo depende muito mais do indivíduo. Mesmo tendo tudo isso ainda não é suficiente para se ser bem sucedido em seu ambiente de trabalho. Ainda são necessárias outras características como fluência em mais de uma

língua, bom relacionamento em seu ambiente de trabalho, algumas indicações no mercado de trabalho, além de um bom espírito de liderança.

Outro dado que surpreendeu na pesquisa foi o fato do mercado dar um grande valor à ética que na verdade é uma característica do profissional do passado. Pelo que se depreende a sociedade ainda valoriza princípios que hoje em dia parecem adormecidos em alguns segmentos da sociedade.

Ser flexível, sabendo se adaptar às situações emergenciais sem perder o objetivo, e ser globalizado, ou seja ser um bem informado cidadão do mundo, faz o profissional moderno ter mais chances no mercado. Claro que não poderíamos deixar de mencionar uma das maiores exigências mercadológicas que seria o constante aperfeiçoamento técnico na área específica e em áreas afins.

É possível ser especialista e generalista ao mesmo tempo, sabendo dimensionar a quantidade de conhecimento específico e de conhecimento geral e diversificado que se deve obter ao longo da sua experiência profissional.

Mesmo tendo tudo isso, ainda assim para ser um profissional bem sucedido em seu ambiente de trabalho existe o fator liderança. Será que qualquer um pode se tornar um líder, ou o líder já nasce líder?

Na verdade o profissional que pretenda ser bem sucedido precisa de muita dedicação, empenho e força de vontade, itens fundamentais e indispensáveis para se vencer nesse novo mercado de trabalho mais globalizado e mais competitivo.

Fatores como a idade, sexo, estado civil e tempo de serviço já são colocados em um segundo plano. Mais vale, atualmente o conhecimento adquirido ao longo dos anos no ambiente de trabalho do que anos e anos de estudo em universidades conceituadas e renomadas sem qualquer conhecimento e experiência prática.

Exige-se cada vez mais do profissional do século XXI : mais comprometimento, mais conhecimento e melhor relacionamento humano e uma visão mais humana e diversificada dentro do ambiente de trabalho. Seria interessante analisarmos se existem profissionais suficientes com este perfil ; em que grau de evolução estariam os profissionais presentes no mercado de trabalho e no caso do profissional que não atende as expectativas de mercado, como habilitá-lo para tal.

9. BIBLIOGRAFIA

Livros

BERALDO, D.G.R., BERGAMINI, C.W. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo : Editora Atlas, 1992.

BERGAMINI, C.W. *Desenvolvimento de Recursos Humanos : Uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo : Editora Atlas, 1980.

BOOG, G.G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOTELHO, E.F. *Do Gerente ao Líder : A evolução do profissional*. São Paulo: Atlas, 1991.

BUSSAB, W. O.; MIAZAKI, E. S.; ANDRADE D. F.; *Introdução à Análise de Agrupamentos*. São Paulo. 9º Simpósio Brasileiro de Probabilidade e Estatística. 1990.

DUNNETTE, M. D. *Seleção e Colocação de Pessoal*. São Paulo : Editora Atlas S.A, 1973.

EVERITT, Brian S.; *Cluster Analysis* 3ª ed. 1993. EUA.

CRAWFORD, R. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo : Editora Atlas, 1994.

GLEN, F. *Psicologia Social das Organizações*. Rio de Janeiro : Fahar Editores, 1976.

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1996.

HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. *Psicologia para Administradores de Empresas : A utilização de Recursos Humanos*. São Paulo : Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1977.

KAHN, H. *O Futuro da Empresa*. São Paulo : Edições Melhoramentos, 1975.

KOTLER, Phillip; *Princípios de Marketing*. Revisão Técnica Roberto Meireles Pinheiro, Tradução Vera Whately. Rio de Janeiro, LTC Editora, 1995.

LODI, J. B. *Recrutamento de Pessoal*. Livraria São Paulo : Pioneira Editora, 1967

MOLLER, C. *O Lado Humano da Qualidade : Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo : Editora Pioneira, 1988.

NEWBOLD, Paul; *Statistics for Business & Economics*, 4ª edição, Prentice-Hall Press, New Jersey, 1995.

OGILVY, D. *Confissões de um publicitário*. Rio de Janeiro : DIFEL, 1976.

RAMOS, A.V.A. *Prática de Seleção e Aperfeiçoamento de Pessoal*. São Paulo : Editora Atlas S.A, 1961.

ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLEDO, F. *Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo : Editora Atlas, 1992.

WALTON, C.C. *Managers for the XXI century: Their Education and Development*. Washington: AACSB, 1981.

WERTHER, W.B., DAVIS, K. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo : Editora McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Dissertações

ABRÃO, A.T.Y. *Realidade e Tendências da Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998.

GOMES, J.F. *Um modelo para programas de desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1982.

SARAIVA, E.C. *O Executivo na Era Digital*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1995.

MANFRINATO, H.M. *Os Impactos da Globalização na função dos Presidentes das subsidiárias de Empresas Multinacionais*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996.

Outras fontes de pesquisa

CHAPLIN, C. *Tempos Modernos*. EUA, 1936. (90min.)

VOCÊ S.A. *O Executivo do Novo Milênio*. São Paulo, novembro de 1998.

BALANÇO FINANCEIRO. *Versatilidade para driblar a crise*. São Paulo, julho de 1989 ano 11 nº 111 pg 40 a 43.

BALANÇO FINANCEIRO. *O novo perfil do bancário*. São Paulo, janeiro de 1984 ano 16 nº 47 pg 53 a 57.

BALANÇO FINANCEIRO. *Mais fácil ascensão nos bancos*. São Paulo, março de 1985 ano 17 nº 60 pg 50 a 53.

BALANCETE MENSAL. *Recursos Humanos na área bancária*. São Paulo, abril de 1978 ano 5 nº 52 pg 8 a 9.

BALANCETE MENSAL. *Recursos Humanos na área bancária*. São Paulo, maio de 1978 ano 5 nº 53 pg 11 a 15.

O EQUILIBRISTA. *A Universidade sozinha não faz o profissional*. São Paulo, junho de 1996 ano 4 nº 19 pg 17 a 20.

O EQUILIBRISTA. *Um novo perfil para novos tempos*. São Paulo, abril de 1996 ano 4 nº 18 pg 20 a 27.

Internet

www.futuro.usp.br (Escola do Futuro)

www.uol.com.br/aprendiz (Site Aprendiz do Gilberto Dimenstein)

FEBRABAN (Federação Brasileira das Associações de Bancos)

Rua Libero Badaró 425, 17º andar

ANEXO I

Para ajudar no embasamento sobre a importância da educação no processo de formação do perfil profissional no século XXI recorri ao Projeto Escola do Futuro, um projeto localizado nas instalações da antiga faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Acredito muito na relevância desse projeto porque lida com o acompanhamento pedagógico e ajuda a profissionais de ensino de primeiro e segundo graus. Desse modo, essas pessoas é que serão responsáveis pela formação daqueles que serão os futuros profissionais e eles podem estar prevendo um certo rumo para a formação dessas crianças e jovens. Assim, de certa forma o perfil profissional pode estar sendo definido antes do que se imagina e pode já estar sendo encaminhado de uma certa maneira.

Escola do Futuro é, ainda, um pequeno projeto que ocupa apenas duas salas num pequeno canto deste prédio, mas suas atividades não estão limitadas ao seu espaço físico. Esse espaço está basicamente dividido em três partes: a primeira delas é a parte da recepção e atendimento inicial que também abrange mostruários de produtos educativos que estão em fase de desenvolvimento e teste. Estes são softwares, jogos educativos e de treinamento de educadores com a finalidade de incutir na mentalidade das pessoas que estão formando o futuro do país, a necessidade da tecnologia e do desenvolvimento dessas crianças e jovens. A segunda parte é uma sala de aula, dita do futuro, com diversos computadores interligados e softwares interativos, através dos quais são ministradas possíveis aulas e treinamento aos educadores e aos profissionais que estejam interessados em saber mais sobre o assunto. Já a terceira parte é uma espécie de simulação de uma sala de reuniões do futuro, também com computadores interligados e tudo da mais alta tecnologia, procurando mostrar a importância das mudanças, da atualização dos equipamentos e modo de se encarar o mundo, as pesquisas e o desenvolvimento educativo e profissional das pessoas. Desse modo, são desenvolvidos trabalhos e projetos independentes que complementam os estudos do centro e servem de auxílio tanto para educadores como para alunos.

Desde o início de suas atividades em 1989, a Escola do Futuro, núcleo interdisciplinar de pesquisa da Universidade de São Paulo, tem explorado e implementado propostas inovadoras e eficazes para a aplicação de novas tecnologias de informação à educação. Para tanto, a Escola do Futuro conta com um corpo de investigadores que vêm na interface entre educação, comunicação e informação, um rico campo para sua criatividade, discernimento e constante aperfeiçoamento. Neste contexto, são desenvolvidas metodologias e materiais pedagógicos capazes de fornecer um dinamismo inovador ao processo de ensino e aprendizagem, seja ele presencial ou à distância e seja para adultos ou jovens. Assim, através da sua pesquisa e projetos, bem como cursos oferecidos em seu Centro de Capacitação Profissional, a Escola do Futuro define novas modalidades de parceria entre a universidade, a sociedade civil e diferentes agências e esferas de governo, todos comprometidos com o aperfeiçoamento da educação no Brasil. Tal compromisso, deve ser ressaltado, fundamenta-se na construção de um novo horizonte de justiça social e exercício da cidadania em nosso país, tendo como ênfase uma abordagem humanista e cooperativa.

12.1 O Novo Ambiente para Aprendizagem: escritório do futuro / sala de aula do futuro

Segundo Fredric Litto, coordenador científico do projeto, o advento do computador e das redes internacionais de comunicação está transformando a sociedade contemporânea numa teia global de pessoas físicas e jurídicas trabalhando principalmente com conhecimento, idéias e dados. Aos poucos, as atividades realizadas em empresas, ou por adultos trabalhando em casa, ou por jovens estudando em instituições de ensino fundamental, médio e superior, vão se assemelhando em suas linhas gerais, a saber: (1) identificar problemas, (2) achar as informações necessárias para sua solução, (3) filtrar essas informações segundo critérios de relevância e pertinência, (4) tirar conclusões convincentes, e (5) comunicar a terceiros os resultados. Aprender e agir - essas serão as atividades principais de pessoas, organizações e nações daqui em diante. O adulto, aprendendo e agindo

para avançar no seu trabalho profissional; o jovem, para avançar seus conhecimentos através de suas experiências práticas (em vez da memorização de fatos para sair bem em provas); organizações e nações para manter sua competitividade.

Sabe-se que o ambiente sempre influi no resultado obtido em qualquer empreendimento, é necessário repensar o ambiente apropriado para aprendizagem e ação numa sociedade de conhecimento . Acreditamos que o Escritório do Futuro e a Sala de Aula do Futuro terão, essencialmente, as mesmas características: (1) móveis portáteis e sua disposição sempre configurável , conforme o “estilo do trabalho” do grupo; (2) computador individual, ligado às redes internacionais de comunicação, às facilidades de multimídia e interligado a outros no mesmo ambiente; (3) ausência de fios de eletricidade e de comunicações, para facilitar a movimentação física de pessoas e móveis, e para dar uma ênfase menor à presença de tecnologia; (4) presença de facilidades para apresentar imagens e gráficos em projeções grandes, permitindo a análise de detalhes em grupo; (5) disponibilidade de superfícies grandes para plotar, desenhar e registrar à mão fluxos de operações complexas, altamente ramificadas, que não podem ser contidas em telas de computadores; (6) uso de software de “tecnologia de reunião”, facilitando a conduta do grupo em atividades colaborativas de aprendizagem, interação e ação. Tudo indica que o trabalho de aprendizagem e ação no futuro consistirá numa seqüência de “reuniões sucessivas”, ora presenciais ora à distância, interligando pessoas, problemas, fatos e idéias, inteligências e conhecimentos, espalhados pelo mundo, mais interdependentes e intercambiáveis. Eis o novo ambiente para o trabalho e aprendizagem do futuro.

A partir do que o Projeto Escola do Futuro está fazendo e está se propondo para a formação dos profissionais do futuro estabeleço um paralelo entre o que se espera dessas pessoas recém formadas e como a Fundação Getúlio Vargas .

Será que a EAESP-FGV está preparando os alunos para o mercado de trabalho? Esta é uma das grandes questões que procurei responder com

este relatório, tentando verificar se os alunos que estão se formando nesta instituição de ensino realmente estão preparados para esse mercado de trabalho e se possuem as características que são exigidas.

A EAESP-FGV, como instituição de ensino, propicia aos alunos uma grande quantidade de matérias na área de finanças. Desse modo, desde o primeiro semestre, os alunos recebem uma instrução muito mais voltada para a área finanças. Mesmo levando em conta uma pessoa que não opte pela trilha de finanças ela é obrigada a cursar as matérias de: Contabilidade I que é a teoria básica da contabilidade, ministrada no primeiro semestre letivo do curso; Contabilidade II que é o princípio da contabilidade de custos, ministrada no segundo semestre, a seguir a partir do no terceiro semestre o aluno cursa Finanças I,II e III que é uma teoria um pouco mais aprofundada de mercado financeiro, mercado de capitais e outras teorias de aplicação de dinheiro. É fato que essas teorias são ministradas de forma isolada, o que significa que somente é abordado o conteúdo, sem ter qualquer inter-relação com outras disciplinas e conteúdos de outras matérias. Isso faz com que sejam abordadas apenas as visões de conteúdo que essa matéria exige, sem levar em conta os aspectos mais humanos e subjetivos que envolve qualquer tipo de matéria.

Assim sendo, a faculdade apresenta dois lados: primeiramente ela faz questão de ser a primeira da América do Sul e fornecer aos alunos o que há de mais moderno em matéria de tecnologia de informações e dados, estando atualizada nesse critério e mostrando tudo o que pode aparecer em termos de tecnologia de ponta acrescido a uma excessiva quantidade de teoria na área de finanças; e o outro lado, provavelmente fruto disso é a falta de teoria subjetiva, de relação dentro e fora do ambiente de trabalho e como deve ser o relacionamento interpessoal, de como lidar com pressão, de como ter inteligência emocional no ambiente organizacional.

Claramente isso tende a mudar, já que o mercado tende a exigir esse lado mais humano das pessoas e a faculdade tende a se adaptar a isso e portanto fornecer aos alunos uma formação mais humanística e subjetiva, voltada para as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Mas isso remete a um outro pensamento: A formação do aluno não depende somente das matérias fornecidas na Universidade, mas sim mais do esforço individual do aluno em busca do conhecimento e da aprendizagem. Não basta se contentar somente com o que é ministrado dentro da sala de aula, mas isso deve ser complementado com algo a mais, que se tornará o diferencial da pessoa, o que fará com que a empresa o contrate ao invés de contratar o outro que está concorrendo com a mesma formação para uma vaga de um emprego.

Tecnicamente os alunos estão sim preparados para enfrentar o mercado de trabalho, a concorrência para se conseguir uma boa vaga que lhe propicie um bom salário e bons conhecimentos que lhe sejam úteis no futuro, mas o que falta nesses alunos são alguns fatores subjetivos e que não se aprende em faculdade nenhuma. O que falta é humildade para aceitar começar de baixo e ascender na carreira desenvolvendo-se juntamente com a empresa, doando-se de corpo e alma para que ambos sejam bem sucedidos.

Embasamento técnico que está atendendo ao pré-requisito que servirá como base para o desenvolvimento do outro lado que é o lado mais humano e holístico da questão conhecimento quando do desenvolvimento do profissional, preparando-o para o mercado de trabalho.

ANEXO II

Como fonte de pesquisa que serviria como grupo de referência recorri a uma pesquisa publicada na Revista Ser Humano de junho de 1998.

Quais as competências fundamentais que o Senhor espera encontrar em seus colaboradores para que os objetivos da empresa sejam alcançados?

Essa foi uma questão colocada a alguns líderes empresariais do Brasil, pela equipe de jornalistas da Revista Ser Humano. Seus resultados foram publicados na edição de junho de 1998.

Antônio Carlos Pereira da Silva, vice-presidente de Recursos Humanos da Colgate-Palmolive / Kolynos do Brasil

Diz que:

Em linhas gerais o que eu espero de todos os funcionários é preocupação com qualidade e foco no cliente. Porém, podem ser esperadas competências específicas, de acordo com os diferentes estágios de influência.

Em nível de liderança se espera:

- ✓ Visão estratégica, que inclui criatividade e objetivos bem estabelecidos;
- ✓ Habilidade de construir uma equipe, o que exige compreensão das diversas funções, capacidade de comunicação e suporte a outros departamentos, compreensão e respeito por outras culturas, aceitando as visões diferentes, e ainda considerar os fornecedores como parceiros;
- ✓ Comprometimento com a implementação e execução dos objetivos, transmitindo essa motivação ao time.

Em nível de gerência:

- ✓ Capacidade de se comunicar e de ouvir com respeito;
- ✓ Credibilidade para persuadir, habilidade de convencer.

Em nível técnico e funcional:

- ✓ Excelência criativa;
- ✓ Habilidade de reconhecer idéias boas e transformá-las em realidade;
- ✓ Busca constante de atualização tecnológica, viabilizando sua aplicação na empresa, de modo a conseguir os melhores resultados para todos.

Augusto de Carvalho Alves, presidente da Social Card

Afirma que, com apenas 4 anos de existência, a Social Card traçou uma estratégia para viabilizar o projeto de ser grande, desde o seu início, num ambiente com novo paradigma, tendo como propósito uma visão compartilhada com seus funcionários, tornando-os comprometidos com os objetivos e resultados da empresa e dispostos a seguir juntos na mesma direção.

Nossos colaboradores precisam ter pleno conhecimento dos objetivos empresariais, além da visão estratégica do mercado. Essa característica é fundamental para o crescimento do profissional dentro da empresa.

Nosso objetivo é fazer com que os colaboradores tenham metas como as da empresa: agressividade comercial e aptidão para vencer num mercado extremamente competitivo.

Luiz Alberto Garcia, presidente do grupo Algar

Afirma que os objetivos propostos pela empresa serão atendidos se os funcionários tiverem:

- ✓ Engajamento integral nos objetivos da empresa;
- ✓ Disponibilidade total, não somente no horário de trabalho, mas a qualquer tempo em que surgirem problemas;
- ✓ Conhecimento pleno dos problemas e objetivos, com visão de futuro;
- ✓ Espírito de equipe, pois ninguém consegue resultados sozinho;
- ✓ Clareza, objetividade e simplicidade.

Fala da questão da liderança. Ele afirma que: como princípio básico, o líder deve procurar cercar-se de pessoas que possuam capacidade para trabalhar em equipe. Isso pressupõe habilidades interpessoais que levem ao respeito à opinião alheia, a agir aberta e honestamente, a somar em vez de dividir. Tudo isso sem que o líder jamais force o grupo a abrir mão de suas iniciativas e convicções próprias.

Do ponto de vista das qualificações técnicas, não deve haver meias medidas. O líder deve buscar profissionais do melhor calibre disponível no mercado, capazes de se impor não por sua posição hierárquica, mas pelo reconhecimento de sua competência, experiência e condição de fazer as coisas acontecerem. O líder deve buscar em sua equipe um somatório de competências técnicas, conceituais e humanísticas que represente uma vantagem competitiva para a empresa. Mais do que a excelência da tecnologia, a qualidade dos recursos humanos faz a diferença em qualquer empresa.

Talvez valha a pena assinalar algumas características que identificam pessoas que não deveriam jamais ser recrutadas:

- ✓ Carreiristas – sujeitos que são capazes de tudo para progredir rápido, habituados a usar a intriga, a bajulação, a farsa, etc.;
- ✓ Prima-donas – jogadores solitários que só se realizam quando brilham isolados, detestando o sucesso compartilhado;
- ✓ Matadores – excelentes para fazer terra arrasada, às vezes até capazes de produzir resultados a curto prazo, porém incapazes de construir qualquer coisa duradoura;
- ✓ Birutas – pessoas sem opinião, sempre em busca de saber para onde sopra o vento a fim de ficarem do lado certo.

Concluindo, o líder deve sentir-se realizado quando verifica que a sua equipe é constituída de pessoas que, no conjunto, produzirão imensamente mais do que ele seria capaz de fazer isoladamente.

ANEXO III

Para elaboração do questionário que foi aplicado, recorri a uma pesquisa publicada no site aprendiz em novembro de 1998.

Saber trabalhar em equipe e nunca parar de aprender são as duas características mais importantes para o trabalhador do futuro segundo pesquisa que o Projeto Aprendiz e a CPM Market Research realizaram em setembro e outubro de 1998, com assessoria do professor da Universidade de São Paulo José Pastore.

Foram consultados 178 profissionais, como formadores de opinião (jornalistas, editores, publicitários), especialistas em recursos humanos e empresários.

Os entrevistados responderam a quatro questionários, cobrindo as áreas "personalidade", "formação", "habilidades" e "atitudes". Em cada questionário, o entrevistado deveria selecionar, a partir de um rol de características, as cinco que considerava mais relevantes e colocá-las em ordem de importância.

O resultado é um mapeamento detalhado do que será necessário para obter e manter um emprego no século 21.

No item "personalidade", por exemplo, a característica mais citada foi flexibilidade, mencionada por 43% dos entrevistados; idoneidade (ser honesto e ético) ficou logo atrás, com 42%. Criatividade e intuição ficaram, respectivamente, com 38% e 35%. A capacidade analítica de resolver problemas foi indicada por 33% dos pesquisados. Inovação, estabilidade emocional e confiança empataram em 32%.

Em "formação", 46% dos entrevistados consideram como a característica mais importante "nunca parar de aprender", e 79% a colocam

entre as cinco mais importantes. O domínio da língua inglesa (64%) e cultura geral (60%) são considerados essenciais. Outro atributo destacado é o trabalhador ter uma "visão clara do que espera de si mesmo" (39%).

A "habilidade" mais bem-vista é a capacidade de trabalhar em equipe (90% a citaram e 48% a colocaram em primeiro lugar). "Saber administrar o tempo" (62%), "compreender o todo de forma integrada" (61%) e "saber ouvir" (59%) contam pontos. Estar aberto a negociações (42%) e ser mais generalista (40%) foram mencionados. Quase um terço dos entrevistados (27%) valoriza a participação em trabalhos comunitários.

A pesquisa descobriu, ainda, que entre as "atitudes", os entrevistados consideram que, "mais importante que ter todas as informações, é saber gerenciá-las" (5,47% concordam muito com a afirmação). São procuradas no trabalhador do futuro a atitude de "sempre investir na carreira" (5,3%) e de "aproveitar todas as oportunidades de aprendizagem" (5,36%).

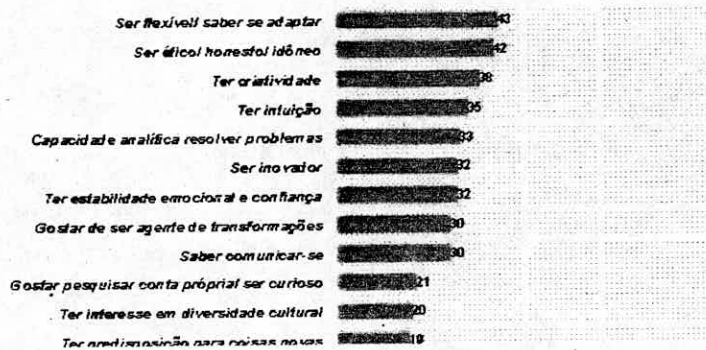
De todos os itens presentes na pesquisa, acredito que os mais relevantes para o meu projeto sejam formação e personalidade, para que assim, possa ser traçado um perfil mais detalhado desse profissional do século XXI. Primeiramente descrevo os quadros de características que foram apresentados aos entrevistados e a seguir, mostro os resultados.

Personalidade
Ser flexível / saber adaptar-se
Ser ético / honesto / idôneo
Ter criatividade
Ter intuição
Capacidade analítica de resolver problemas
Ser inovador
Ter estabilidade emocional e confiança
Gostar de ser agente de transformações
Saber comunicar-se
Gostar de pesquisar por conta própria / ser curioso
Ter interesse em diversidade cultural
Ter predisposição para coisas novas
Colocar / manter opinião respeitando outros
Ter capacidade de liderança
Gostar de conhecer novas tecnologias

Formação
Nunca parar de aprender
Saber falar inglês
Ter cultura geral
Clara visão do que se espera de você mesmo
Complementar a universidade com outros cursos
Saber o que quer da vida
Maturidade para exercer o comando
Formação humanística
Ter curso superior completo
Ler jornal diariamente
Ter vivido em outro países / viajado bastante
Saber escrever bem o português

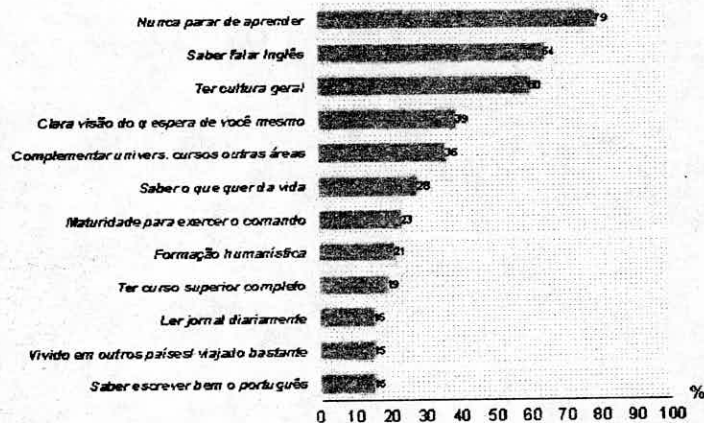
Personalidade

% de menções obtidas por cada frase



Formação

% de menções obtidas por cada frase



% recebido por cada frase

CPM-Market Research

Um fato interessante, que pode ser observado nesta pesquisa publicada pelo site Aprendiz é que quando se trata da personalidade as mulheres são mais críticas do que os homens, já que exigem um número maior de características para conseguirem ser bem sucedidas no mercado de trabalho.

Outro ponto relevante é a falta de importância que os itens "Ter capacidade de liderança" e "Gostar de conhecer novas tecnologias" exercem na pesquisa. Isso não é muito parecido com o que se apresenta na prática, nessa onda de globalização, em que a informação é fundamental e vence quem souber encontrá-la no menor tempo possível e com mais qualidade, além do fato que somente será um bom líder aquele que souber persuadir seus colaboradores e fizerem com que haja comprometimento e responsabilidade por parte deles. Portanto acredito que, no meu caso específico, quando for pesquisar a campo obtenha resultados diferentes dos apresentados por esta pesquisa.

Outra coisa curiosa que também pude observar nesta pesquisa está no item de formação. Ambos os sexos dão muito pouca importância para a leitura diária de um jornal ou o fato de ter o curso superior completo. Acredito que, principalmente para o profissional da área de finanças esses requisitos sejam essenciais e, portanto, não haveria discussão sobre a importância e relevância dos mesmos.