

As Habilidades e competências essenciais dos Administradores para empresas de tecnologia: um estudo de caso da Microsoft.Ms. Marcelo Maia Rêgo Toscano¹Valmir da Silva Barros²**RESUMO**

O mercado competitivo e dinâmico é necessário que os centros universitários estejam atentos as exigências das capacidades exigidas pelo mercado de trabalho. Assim, este trabalho teve como objetivo o entendimento de como uma das maiores gigantes da tecnologia mundial enxergam as imprescindibilidades das competências e habilidades para o profissional graduado em Administração. Desta forma, a pesquisa investigou 45 vagas de empregos ofertados no website da Empresa e apresentou os resultados com a finalidade de auxiliar os profissionais formadores de administradores a desenvolver as habilidades requisitadas na atualidade.

Las habilidades y competencias esenciales de los administradores de empresas de tecnología: un estudio de caso de Microsoft.**RESUMEN**

El mercado competitivo y dinámico exige que los centros universitarios sean conscientes de las demandas de competencias que requiere el mercado laboral. Por lo tanto, este trabajo tuvo como objetivo comprender cómo uno de los gigantes tecnológicos más grandes del mundo ve las habilidades y destrezas esenciales de un graduado de negocios. De esta forma, la encuesta investigó 45 ofertas de trabajo ofrecidas en el sitio web de la Empresa y presentó los resultados con el objetivo de ayudar a los formadores profesionales de administradores a desarrollar las competencias requeridas hoy.

The Essential Skills and Competencies of Administrators for Technology Companies: A Microsoft Case Study.**ABSTRACT**

The competitive and dynamic market requires university centers to be aware of the demands of skills required by the job market. Thus, this work aimed to understand how one of the largest technology giants in the world sees the essential skills and abilities of a business graduate. In this way, the survey investigated 45 job openings offered on the Company's website and presented the results with the aim of helping professional trainers of administrators to develop the skills required today.

¹ Doutorando, FACHUCA, Brasil, marcelomrt@ua.pt

² Doutorando, FACHUCA, Brasil, valmirbarro.adm@fachuca.com.br

Introdução

Ao entender como o mercado está buscando profissionais no mercado de trabalho, os acadêmicos podem alinhar as estratégias educacionais e suprir estas necessidades. Assim, como dito, a finalidade deste trabalho é entender quais as competências e qualificações necessárias para um administrador que uma das gigantes da tecnologia e uma das maiores empresas do mundo tem buscado no mercado de trabalho. Então a pergunta de partida que norteará este trabalho é: Quais as habilidades e competência de um administrador requisitadas pela Microsoft?

De forma geral, o referencial teórico se baseia em uma revisão de literatura sobre competências e habilidades necessárias para os administradores na atualidade. Foram revisados artigos periódicos nas bases de dados dos repositórios da Scopus e Scielo, no primeiro repositório, por ter uma maior diversidade de artigos internacionais, buscou-se mapear as habilidades e competências dos Administradores pelo mundo, já no segundo banco de dados buscou-se entender como as pesquisas nacionais revelam as habilidades e competências exigidas pelas empresas brasileiras.

Após a revisão de literatura foi realizado uma pesquisa nas oportunidades de trabalhos para Administradores divulgados no Website da empresa Microsoft. Assim essas análises permitiram um mapeamento das principais exigências da empresa para um profissional de Administração necessita para ingressar na empresa.

Dito isto, é possível fazer uma comparação entre a revisão de literatura feita por este trabalho e as exigências de uma das maiores empresas do mundo. Assim sendo, este trabalho contribui para que os profissionais de educação superior dos cursos de Administração de Empresas e Gestão do Brasil, incluam disciplinas que desenvolvam as habilidades e competências que o mercado de trabalho exige atualmente.

Por fim, a conclusão apresenta as sugestões das principais Competências, Habilidades e Atitudes que um administrador necessita para ingressar no mercado de trabalho e também permite que os gestores de Cursos de Administração possam entender o mercado e desenvolver nos seus alunos essas exigências.

Referencial de Literatura

É basicamente uma regra o aluno de Administração de Empresas no Brasil ao estudar a disciplina de Teoria Geral da Administração estudar as funções básicas do Administrador apresentadas da teoria clássica, apresentadas pelo engenheiro francês Jules Henri Fayol, as funções básicas da Administração seriam: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para ampliar o debate, atualmente é importante perceber sobre o que é competência. Esse tema não é recente e muito provavelmente ainda está longe de acabar. Mas já existe uma literatura consolidada e com estado da arte muito claro sobre o tema. Dito isto, para este trabalho busca-se o entendimento de Competência Profissional. Esse termo é utilizado como referência por Zarifian (2001) que diz:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (CNPQ, 1998 apud ZARIFIAN, 2001, p. 66).

A relevância dessa definição permite esclarecer que competência profissional soma a combinação de conhecimento, o ato saber executar a tarefa e habilidades para executar. Usar o conceito de competência profissional aproxima as expectativas que as empresas esperam de um profissional e traduzir essas necessidades em formação acadêmica, desenvolvimento e treinamento de pessoas.

Concorda com Zarifian (2001) um dos autores mais populares do Brasil relacionados a estudos de Administração de Empresas. Adicionando a este conceito, Chiavenato (2005) apresenta uma divisão das competências em Competências Essenciais, Competências de Gestão e Competências organizacionais. Essas competências permitem também especificar como cada cargo na empresa precisa de uma especialização específica e determinando como devem ser o desenvolvimento dos profissionais para exercer as atividades dentro das empresas contratantes. Assim os autores De Souza et. al (2009 p. 5) inferem que Chiavenato assim classifica as competências profissionais

“Competências essenciais: trata-se das competências básicas para o sucesso de uma organização em relação ao ambiente externo – clientes, sociedade, concorrentes. As organizações devem identificar as competências essenciais, tendo em vista que são imprescindíveis para a eficácia organizacional;”. Competências de gestão: refere-se à gestão de recursos (financeiros, comerciais, produtivos etc.), e como estes recursos são utilizados para a obtenção de melhores resultados, garantindo a eficiência interna; Competências organizacionais: estão relacionadas à vida íntima da organização, à sua cultura corporativa, ao modo como a organização se articula para a realização do trabalho organizacional.”

O objetivo deste trabalho não é estudar ou aprofundar o conceito de Competência ou de classificá-las, mas sim identificar essas competências para facilitar os especialistas em competência o mapeamento dessas competências e a criação de programas que permitam a melhor capacitação dos Administradores.

Dito isto, com o a evolução das empresas de tecnologia, as competências vistas por Fayol ou até mesmo as competências estudadas por autores contemporâneos como Zarifaia(2001), De Souza et al., (2009) e Sant’Anna (2010) ficaram ultrapassados. Além da evolução dessas empresas de Tecnologia a pandemia da COVID-19 foi também um motor de

mudança de como as pessoas devem se atuar nas empresas e as empresas também começaram a perceber que muitos custos poderiam ser cortados com o advento do *home-office*.

Schlatter & Behar (2014) alertam para dificuldade de traçar um perfil de competências para os administradores, pois existem diversas funções diferentes e muito complexas, o que dificulta o mapeamento. Ainda Schlatter & Behar (2014 p. 26) destacam que “*a construção de novos modelos de competências, estes devem buscar um equilíbrio entre uma visão teórica, ideal e prática*”. Assim sendo, este trabalho permite uma colaboração com este mapeamento.

Encontrou-se na literatura o estudo de Durante et al., (2011) que tentou qual percepção dos alunos de administração das principais competências de um administrador contemporâneo. Após a aplicação de 289 questionários com os alunos verificou-se quatro fatores principais: capacidade de gestão, habilidade relacional, conhecimento e orientação. Já nos estudos de A Godoy et. al, (2009) se identificou as seguintes competências básicas para um administrador: competências interpessoais e sociais, competências técnico-profissionais e competências de solução de problemas.

Esses estudos apesar de constar um mapeamento de algumas atividades, muitas vezes não permitem ao Gestor de Recursos Humanos e ao Gestor Acadêmico de traduzir essas competências em ferramentas ou treinamentos para os alunos. Assim, ficando sempre um hiato entre as capacitações e o mercado de trabalho. Essa análise da literatura permitiu uma crítica aos estudos e pesquisas realizadas, não foi percebido quais ferramentas são exigidas pelas empresas, quais formações e certificações que permitam uma conclusão mais próxima da realidade. O que foi notado é que os estudos acadêmicos procuram habilidades e competências muitas vezes secundárias na hora de uma tomada de decisão para seleção de um candidato a um cargo. Por exemplo, quais certificações são necessárias para determinados cargos, quanto tempo de graduação e quanto tempo de experiência profissional é necessário para os candidatos.

Por fim, o próximo tópico será exposto o detalhamento da metodologia deste trabalho, que irá permitir um incremento aos trabalhos acadêmicos que trazem diversas competências essenciais aos administradores, mas não trazem ferramentas precisas, tarefas específicas, problemas a serem resolvidos e parâmetros encontrados no mercado de trabalho. Assim, pode-se contribuir de forma mais efetiva em trabalhos acadêmicos futuros.

Metodologia

Neste tópico é apresentada a metodologia abraçada no presente estudo. No início são definidos o problema e as perguntas que orientaram a pesquisa. Em seguida, descreve-se o método de pesquisa utilizado (o estudo de caso), suas vantagens e desvantagens, assim como os métodos de coleta e análise dos dados. Por fim, apenas nas conclusões são discutidas as limitações do estudo.

Como já citado na introdução a pergunta que norteia a presente pesquisa é: *Quais as habilidades e competência de um administrador requisitadas pela Microsoft? A necessidade de entendimento das características exigidas para os administradores pelas*

empresas de tecnologias é o objetivo principal deste trabalho e para isto a técnica do estudo de caso único foi escolhido para esta investigação. A justificativa para a pesquisa é que compreendendo as exigências dessa grande empresa, logo as outras empresas menores seguem a líder do mercado e se torna uma exigência global. Assim, a pesquisa colabora com os acadêmicos e entidades formadoras de administradores a capacitar os futuros profissionais.

Este artigo científico foi feito em um período de tempo curto, como requisito para disciplina de Gestão de Pessoas da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas do Cabo De Santo Agostinho. Como justificativa principal desta técnica é o curto período de tempo para conclusão da pesquisa e o fim do semestre letivo. Contudo, se destaca que o estudo de caso quando o estudo de caso é feito com esmero. Associado a isto, se escolheu o método de estudo de caso único para o desenvolvimento deste estudo, por ponderar apropriado à natureza e à complexidade do problema em questão, admitindo a assimilação das motivações, estratégias e eventos que individualizam o processo de identificação das características necessárias para capacitar futuros administradores.

Yin (2001), justifica o uso do método de estudo de caso pois tem como vantagem em contraste a outros métodos quando se anseia entender o “como” e o “por quê” de *“algum fenômeno que seja contemporâneo e sobre o qual o pesquisador tenha pouco ou nenhum controle.”* (Yin, 2001 p.45).

Para isto, os autores fizeram buscas na *webpage* da Microsoft no item “carreiras” (Microsoft, 2022) em busca das vagas para administradores e suas características. Com isso, foram utilizadas as palavras “*Business Administrator*”, “*Business Operation*” e “*Business Strategy*” para buscar as vagas de gestão e administração. Foram encontradas 45 vagas em aberto no site da Microsoft no dia 20 de maio de 2022. Essas vagas foram analisadas para entender como estão sendo requisitados os administradores pela Microsoft. Por fim, o trabalho relacionou as principais ferramentas, cursos, habilidades e características exigidas pela Microsoft aos futuros administradores da empresa.

Enfim, a maior limitação do estudo foi o tempo. Para finalizar a disciplina só foi possível analisar a empresa Microsoft. Sendo assim, sugere-se um maior aprofundamento das análises de vagas de outras empresas de tecnologia para ampliar o número de amostras de características e ferramentas, a fim de ratificar os resultados dessa pesquisa.

Estudo de Caso das características, ferramentas e habilidades dos futuros administradores da Microsoft.

A Microsoft foi fundada por Bill Gates e Paul Allen em 1975 nos Estados Unidos (Shaw, 2010). O relatório anual de 2021 da empresa descreve a empresa desta forma:

“A Microsoft é uma empresa de tecnologia cuja missão é capacitar cada pessoa e cada organização do planeta a alcançar mais. Nós nos esforçamos para criar oportunidades locais, crescimento e impacto em

todos os países do mundo. Nossas plataformas e ferramentas ajudam a impulsionar a produtividade das pequenas empresas, a competitividade das grandes empresas e a eficiência do setor público. Eles também apoiam novas startups, melhoram os resultados educacionais e de saúde e capacitam a engenhosidade humana.” (Nadella, 2021)

Em números a empresa representa uma das maiores empresas do mundo moderno. E influencia diversas empresas pelo globo terrestre. Para se ter ideia, apenas no ano fiscal de 2021, a empresa obteve US\$ 168 bilhões em receita. Ainda de acordo com o relatório. Em 2021 a Microsoft mantinha 182.268 funcionários espalhados pelo mundo.

A empresa é reconhecida por valorizar seus funcionários e capacitar de forma constante. Ainda segundo o relatório de 2021, os funcionários no ano fiscal de 2021, concluíram mais de 5 milhões de cursos, com média superior a 18 horas por funcionário. Ainda no relatório, o portal de aprendizado corporativo teve mais de 100.000 usuários ativos mensais médios. Todos os cerca de 23.000 gerentes de pessoas devem concluíram entre 25 e 30 horas de treinamento de excelência e capacidade de gerenciamento necessários e recebem treinamento contínuo obrigatório a cada ano.

Dito isto, estas foram as razões da escolha da Microsoft como estudo de caso, a empresa é tida como espelho para outras companhias e empresas de tecnologia no quesito de capacitar e escolher seus funcionários. Ademais, como dito na seção anterior foram encontradas 45 vagas em aberto no site da Microsoft no dia 20 de maio de 2022. Foram utilizadas as palavras “*Business Administrator*”, “*Business Operation*” e “*Business Strategy*” para buscar as vagas de gestão e administração.

Para as vagas de “*Business Administrator*” é exigido para todas as 16 vagas Bacharelado em Negócios, Tecnologia da Informação ou áreas afins. Obrigatório mínimo de 3 anos de experiência em desenvolvimento de negócios, gerenciamento de produtos, engenharia, consultoria, finanças, marketing, estratégia corporativa, vendas, capital de risco e/ou áreas afins. Porém na maioria dos casos o tempo mínimo de experiência era de 5 anos nessas áreas. Associado a isto inglês era obrigatório, tendo em vista que as vagas de trabalho eram para sede da empresa em Redmond. Essas características estão presentes em todas as vagas ofertadas.

Ademias, foram evidenciados outras exigências e ferramentas que se destacaram na pesquisa para o cargo como: experiência em planejamento estratégico, forte modelagem quantitativa/financeira e análise de dados qualitativos, sólidas habilidades de narrativa / comunicação em PowerPoint e Word, extremamente detalhista e com fortes habilidades organizacionais, forte comunicação executiva e habilidades de apresentação para públicos de tamanhos variados, uma paixão por tecnologia, jogos, entretenimento e produtividade, capacidade de criar relacionamentos eficazes, influenciar e colaborar em todos os níveis organizacionais e com vários parceiros multifuncionais e unidade implacável para fazer as coisas, dedicação a trabalhar de forma transparente e colaborativa e capacidade de trabalhar em ambiguidade e gerenciar mudanças de prioridades.

Para o cargo de “*Business Operation*” as características essenciais encontradas nas vagas pesquisadas foram: ter bacharelado em Negócios, Tecnologia da Informação ou áreas afins, ter mais de 5 anos de experiência em desenvolvimento de negócios, gerenciamento de produtos, engenharia, consultoria, finanças, marketing, estratégia corporativa, vendas, capital de risco e/ou áreas afins, inglês é essencial.

Para esta vaga, para além das características essenciais, encontrou-se as seguintes exigências: 5 anos de experiência como fundador ou experiência operacional sênior em hiper crescimentos ou startups de tecnologia em estágio inicial. Em uma função técnica ou experiência GTM (*go-to-market strategy*). Características de liderança desejadas como: gera energia; é uma fonte de energia positiva e motivadora e multiplica o impacto da equipe, extraindo ideias, incentivando uma mentalidade de crescimento e apoiando o tempo todo. Promove a colaboração criativa e eficaz. Utilizar ferramentas como Kaban para gerenciar as equipes. Proporciona sucesso, definido como retorno financeiro e estratégico para a Microsoft; busca ideias e melhora as soluções para agregar mais valor. Leva as equipes a superar barreiras reais e percebidas para encontrar as soluções certas. Capacidade de influenciar o público interno e externo e as partes interessadas. Capacidade demonstrada de liderança e gestão de pessoas; pode efetivamente liderar e encontrar soluções em um ambiente em constante mudança. Gerencia e apoia o desenvolvimento de um analista ou associado na criação de tese de investimento, *sourcing*, diligência etc. Pensador estratégico, com compreensão das tendências do mercado, paixão pela análise técnica e de mercado e um escritor capaz pronto para apresentar relatórios aos líderes da Microsoft e investidores.

Por fim, buscou-se identificar as características dos administradores que buscam preencher as vagas de “*Business Strategy*” na Microsoft. Dentre as características essenciais das 15 vagas disponíveis no website da empresa estão: Bacharelado em Negócios, Artes Liberais, Ciências ou áreas afins, mais de 10 anos de experiência profissional relevante (por exemplo, banco de investimento, consultoria, finanças, marketing, estratégia corporativa, vendas, capital de risco, jurídico, desenvolvimento de negócios ou áreas afins). Os candidatos ideais devem ter profunda experiência em investimento em capital de risco (ou um forte histórico de investimento anjo e experiência como membro da equipe fundadora com experiência em levantar capital de risco), experiência como diretor de conselho ou observador em startup de tecnologia, experiência de trabalho com e/ou aconselhamento de empreendedores, nas áreas de produtos. Demonstrar paixão pelo espaço de tecnologia empresarial; fascinado com o ecossistema de startups, novos mercados e novas formas de fazer as coisas, excelente comunicador e alto EQ (Inteligência Emocional). Capacidade demonstrada e desejo de navegar e colaborar em uma grande organização complexa e matricial. E ter a capacidade de liderar e encontrar soluções de forma eficaz em um ambiente em constante mudança. Essas características foram descritas em todas as 15 vagas, sempre o inglês é obrigatório.

Para além dessas, ficou evidenciado que essas outras habilidades contribuem para a contratação de “*Business Strategy*” pela Microsoft: Experiência no gerenciamento de vários projetos em prazos compactados, capacidade de desenvolver insights, recomendações e

soluções criativas, capacidade de influenciar o público interno e externo, partes interessadas usando habilidades de evangelismo, parceria e networking. Experiência demonstrada na obtenção de resultados por meio da colaboração em um forte ambiente centrado em equipe, um bom entendimento de análise financeira e de negócios, economia de unidade e modelagem de avaliação usando vários métodos. Conhecimento de análise setorial e de mercado; realização de apresentações e estudos competitivos e de consultoria de mercado, disposição para trabalhar às vezes sob pressão de tempo devido a situações de negócios competitivos e curtos prazos de investimento.

Conclusões

Este trabalho possibilitou entender quais as características básicas e essências dos Administradores são exigidas no processo de recrutamento de uma das maiores empresas do mundo. Com isso, pôde-se auxiliar a diversos profissionais do ramo de educação básica e superior a perceber a necessidade de projetos pedagógicos que considerem essas características como habilidades e ferramenta a serem desenvolvida ao longo dos estudos dos futuros administradores.

Para se atingir uma compreensão dessa realidade, buscou-se pesquisar 3 dos principais cargos para administradores da Microsoft. Percebeu-se uma a necessidade de envolvimento com diversas habilidades relacionadas a startups, liderança e consultoria. Todas as vagas requerem dos candidatos uma paixão por tecnologia, inovação e características de liderança. Neste sentido, uma solução para iniciação dos futuros administradores é atuar em Empresas Juniores, participar de concursos de planos de negócios e as escolas de Administração precisam incentivar essas ações.

Em pesquisas futuras, pretendemos investigar vagas de cargos no Brasil e comprar como o mercado interno traça o perfil do futuro administrador. Essa futura pesquisa demonstraria a real característica do Administrador no mercado Brasileiro contemporâneo. Por fim, por se tratar de um artigo feito em um limite de tempo curto, existe a necessidade de novas pesquisas, de estudos casos múltiplos e no Brasil.

Referência

- Chiavenato, I. (2005). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (J. Farias, Ed.) (Vol. 20). São Paulo: Campus.
- de Souza, F. M., dos Santos Neto, J. B., Forte, L. M., da Silva, P. N., & Medeiros, E. M. B. (2009). O Modelo De Gestão De Pessoas Por Competências: Análise Comparativa Dos Aspectos Críticos Para a Implementação Em Duas Empresas, 53(9).
- Durante, N. A., Gradua, C. D. E., Administra, E. M., Na, D. E. E., Dos, T., Formandos, A., ... Superior, E. S. D. E. E. (2011). COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS DURANTE O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA ÓTICA DOS ALUNOS FORMANDOS: UM ESTUDO EM CINCO INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(1), 119–147.

- Godoy, A. S., Antonello, C. S., Bido, D. S., & Silva, D. da. (2009). O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. *RAUSP - Revista de Administração*, 44(3), 265–278. Retrieved from <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4403265.pdf>
- Microsoft. (2022). Carreiras Microsoft. Retrieved May 20, 2022, from <https://careers.microsoft.com/us/en>
- Nadella, S. (2021). Annual Report 2021. Retrieved May 25, 2022, from <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar21/index.html>
- Sant'Anna, A. de S. (20AD). O Movimento em Torno da Competência e Formação de Administradores: Algumas Reflexões. *Revista Gestão & Tecnologia*, 10(1), 1–11.
- Schlatter, G. V., & Behar, P. A. (2014). O Administrador E As Organizações Sob a Ótica Das Competências. *Revista Competência*, 7(1), 11–29. <https://doi.org/10.24936/2177-4986.v7n1.2014.146>
- Shaw, F. X. (2020). Microsoft by the numbers. Retrieved May 27, 2022, from https://docs.microsoft.com/en-us/archive/blogs/microsoft_blog/microsoft-by-the-numbers
- ZARIFIAN, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (Atlas, Ed.). São Paulo.