

Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional.

Autoria: Adne da Cruz Xavier, Pollyana Aparecida de Oliveira Lopes, Tarique Layon Lima Vilhena, Marcello Vinicius Doria Calvosa

Resumo:

O objetivo foi identificar, entre os estudantes de Administração das universidades federais do RJ, quais são as principais competências contemporâneas que acreditam serem necessárias para o aumento de sua empregabilidade e para o seu desenvolvimento profissional e pessoal e comparar os resultados com uma pesquisa secundária da Revista VOCÊ S/A (2011). Para se atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, qualitativa e estruturada, com 526 indivíduos havendo coleta de dados primários diretamente dos estudantes das IESs. A principal conclusão foi que a percepção dos estudantes está alinhada com as competências requeridas pelas principais empresas empregadoras do Mercado.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o tema competência, seu desenvolvimento e sua gestão entraram para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais. Essas discussões permitem o debate teórico a respeito da noção de competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão, passando pelo diálogo entre diversas escolas, o que enriquece a construção do conceito de competência (FLEURY; FLEURY, 2001).

O desenvolvimento de programas de competências tem sido um desafio à formação e inovação no Ensino Superior (DIAS, 2010).

O conceito de competência ajuda no entendimento do aumento da empregabilidade e de como determinadas pessoas tornam-se mais capazes de entregar as suas habilidades para algumas empresas, gerando maior interesse por parte de empregadores. A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2008).

Uma reportagem da revista ÉPOCA (2012), da editora Globo, alerta para uma mudança existente na visão dos empregadores após a última crise globalizada, em 2009, que afastou a ideia de contratação de talentos potenciais para projetos futuros, que poderiam se realizar ou não, para uma prática de otimização de procura pelo profissional hábil e competente para a resolução de exigências pontuais e específicas do cenário organizacional. O discurso sobre gerações é uma constante desde os escritos de Platão que versam sobre as diferenças entre jovens e não jovens (CHIUZI *et al.*, 2011). A revista ÉPOCA (2012) aponta ainda, que a geração anterior a essa atual, na procura por seu primeiro emprego, denominada Geração X, teve boa educação e deu a sorte de entrar em um mercado aquecido, com empresas dispostas a pagar bons salários e benefícios a iniciantes, incluindo premiações e horários flexíveis, a fim de reter essa geração de talentos. O que não acontece, no geral, com a geração atual.

Segundo Calvosa (2012), essa nova geração que busca o seu primeiro emprego, denominada Geração Y, teve que se importar não apenas em ter um diferencial, mas em ser a diferença. Precisou atribuir à empresa algo único, e para isso ela não só tem que fazer o seu papel, mas também se preocupar com a constante reciclagem dos conhecimentos, praticar tudo o que aprende para se tornar cada vez mais hábil e não ter medo de ter atitude, em meio a essas novas características requeridas pelo mercado. Ter competências específicas requeridas pelas empresas empregadoras podem fazer a diferença entre ter alta ou baixa empregabilidade.

Nesse sentido contemporâneo, a competência aproxima-se do conceito de empregabilidade, pois quanto mais os indivíduos desenvolverem suas competências, mais chances terão para a inserção no mercado de trabalho. No mundo empresarial, a competência é analisada pelos gestores de RH e vem assumindo diversos significados que estão diretamente ligados às características e as tarefas dos indivíduos. Pode-se pensar em um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades que estão ligados à inteligência e a personalidade das pessoas e dependendo do seu potencial, e sua avaliação é feita mediante o cargo em que pretende ocupar (FLEURY, 2008).

No mundo acadêmico, ativar competências em estudantes do Ensino Superior fomenta a autonomia cognitiva e permite o desenvolvimento de pessoal e profissional, incentivando os indivíduos a três principais ações: (i) identificar aspectos positivos e menos positivos em si próprios; (ii) valorizar os aspectos pessoais positivos; e (iii) promover a escuta ativa (DIAS, 2010).

Esse estudo foi realizado com o intuito de diminuir a distância entre o que os estudantes de Administração acreditam ser o desejado pelas empresas e as competências que as empresas de fato requerem e esperam que seus futuros colaboradores desenvolvam. Para tal, o trabalho apresentará uma comparação entre um estudo desenvolvido pela revista VOCÊ

S/A, no ano de 2011, com dados secundários, e outro com dados primários realizado pelos pesquisadores (2012), com graduandos do curso de Administração das universidades federais do estado do Rio de Janeiro.

A reportagem da Revista VOCÊ S/A (Ed. 155, GIARDINO, 2011) intitulada ‘O Profissional que as Empresas Querem’ aborda a visão das empresas sobre quais competências são consideradas essenciais ao futuro colaborador e gestor no ambiente profissional para que ele tenha sucesso e preencha as expectativas da empresa. O interesse em analisar a visão dos estudantes de Administração sobre o mesmo tema é que os estudantes serão os futuros colaboradores e gestores dessas empresas e, desse modo, ao verificar se as suas expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal estão alinhadas com o que o mercado de trabalho requer como perfil de alta atratividade de um candidato, o estudante conseguirá realizar com maior chance de sucesso o seu planejamento de carreira, possibilitando mudanças harmônicas em sua visão sobre quais conhecimentos e habilidades o futuro administrador deve adquirir.

Diante do problema apresentado surge a seguinte questão de pesquisa: - Quais as principais competências contemporâneas requeridas pelas empresas para o aumento da empregabilidade de futuros trabalhadores da geração Y?

O objetivo principal do trabalho foi identificar, entre os estudantes de Administração das universidades federais do Rio de Janeiro, quais são as principais competências contemporâneas que acreditam serem necessárias para o aumento de sua empregabilidade e para o seu desenvolvimento profissional e pessoal e comparar os resultados com uma pesquisa secundária sobre as competências requeridas da Geração Y, pelo mercado de trabalho. Como objetivo específico o trabalho buscou descobrir o perfil sócio-demográfico, a avaliação do estudante em relação ao seu curso e a sua projeção de carreira.

Este estudo é original porque, após a investigação de literatura bibliográfica a respeito das principais competências que o graduando em Administração da geração Y deve possuir, não foi achado qualquer artigo de natureza comparativa entre amostras envolvendo tópicos práticos e tópicos teóricos (PERIÓDICOS CAPES, 2012).

O trabalho é relevante porque é estimado que 22% da população economicamente ativa está envolvida em conseguir o primeiro emprego ou em iniciar uma carreira consolidada, todos pertencentes à Geração Y (CALVOSA, 2012). Por isso, a organização da bibliografia e da pesquisa secundária do trabalho preenche uma lacuna teórica na literatura, além de poder contribuir, na prática, com uma investigação sobre as expectativas de desenvolvimento dos futuros colaboradores e gestores que estão entrando no mercado de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Escolas Americana e Francesa de Competências

As primeiras publicações relevantes sobre o tema ‘competência’ ocorreram por volta da década de 1970, e as duas principais escolas se destacaram em abordar o tema competência: a Escola Francesa e a Escola Americana (DUTRA, 2004). A Escola Americana foi a primeira a tratar da estruturação do conceito de competência, em que as competências foram pensadas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e seus principais autores, McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, Prahalad e Hamel, consideram que a competência é um conjunto de qualificações que leva o trabalhador a uma *performance* superior numa determinada situação.

Segundo Dutra (2004), o conceito de competência na escola Americana foi apresentado em 1973 por McClelland, a partir de estudos que buscavam uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência usados nos processos de escolha de pessoas para as organizações e relacionados com a estrutura de cargos. Ainda segundo esse autor, Boyatzis

(1982) desenvolveu uma importante colaboração na estruturação de competências quando a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procurou fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Na concepção americana, mesmo que o indivíduo seja o foco de análise, a maioria dos autores aponta a necessidade de que as competências estejam alinhadas às necessidades das posições existentes na organização. Sobre essa perspectiva, Fleury e Fleury (2001) afirmam que esta é somente uma nova maneira de tratar os princípios do “*taylorismo/fordismo*”, pois abordagem real continua restrita às tarefas de um cargo.

A Escola Francesa, que por motivos didáticos foi selecionada para dar a fundamentação teórica deste trabalho, leva a dimensão *Atitude* como o foco principal, diferenciando-se da escola Americana, que direciona o mesmo interesse para a dimensão *Conhecimento*. Essa escola passa a se preocupar com as possíveis relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para que a noção de mobilização das capacidades seja incorporada ao conceito (ALMEIDA, 2007).

Para a Escola Francesa, a competência refere-se aos resultados para a organização, pois mesmo que a pessoa detenha um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante que a organização se beneficie diretamente disso, então é preciso que haja entrega do indivíduo. Essa escola é representada por Le Boterf, Zarifian e Perrenoud, além de ter os brasileiros Dutra e Fleury e Fleury que compartilham da mesma visão (GODOY *et al.*, 2009).

Por essa visão, o conceito de competência é ampliado do escopo de conhecimento, habilidade e atitude para contemplar também os resultados, a produção e a entrega que agregam valor à organização (HIPÓLITO, 2000), adicionalmente, contempla os requisitos: tomar iniciativas, ir além das atividades rotineiras, ser flexível e adaptável, ser responsável e obter o reconhecimento por isso.

2.2. Conceito de Competência

O conceito de competência não é admitido com único e estabelecido, de forma acadêmica. Por isso, a análise dos principais autores e suas interpretações da definição e do sentido amplo desse termo contribuem para o melhor entendimento de seu significado.

Fleury e Fleury (2002) lembram que estas várias perspectivas no tratamento do conceito se justificam no fato de este ser ainda um conceito em construção.

Quadro 1: Algumas definições do termo Competência

Definições	Autor	Ano
O conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias do negócio formam as competências essenciais da organização.	Fleury e Fleury	2001
A abordagem do modelo constitui uma estratégia da empresa para envolver e comprometer os trabalhadores de forma não participativa, mesmo que seja pelo comprometimento incitado e/ou compulsório.	Carrion	2002
Competência é a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando a situação exigir) para atingir resultados desejados.	Ruas	2005
“a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.	Zarifian	2008
A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto [...] podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.	Dutra	2004

Fonte: Elaborado a partir de Fleury; Fleury (2001); Carrion (2002); Ruas (2005); Zarifian (2008); Dutra (2004).

Entre as definições apresentadas, os autores desta pesquisa assumiram a definição de **Dutra (2004) como norteadora do trabalho**, pois além de estar mais consoante com a proposta assumida no trabalho, Dutra também é um defensor do pensamento e da abordagem da Escola Francesa.

São três os níveis associados a diferentes instâncias de compreensão de competência: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2001). Dentre os três níveis de compreensão entre a discussão ampla sobre competências identificados por Fleury e Fleury (2001), os dois últimos, *competência organizacional* e *competência entre países*, não se mostraram relevantes para o alcance do objetivo deste trabalho, logo o seu debate foi suprimido. Por isso, apenas o nível de compreensão de competências pessoais foi explorado nesse trabalho.

2.3. As Competências Pessoais segundo a Escola Francesa e o modelo CHA

O conceito de competência vai além da simples qualificação. Zarifian (2008) afirma que competência se relaciona com a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros. Para McClelland (1973), competências pessoais são características ou atributos subjacentes a um indivíduo, que podem ser relacionadas com o desempenho superior na realização de uma atividade ou em outra situação que exige iniciativa.

Fleury e Fleury (2001) pensam em competências pessoais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Dutra (2004) diz que está associado à efetiva ação do indivíduo no exercício de suas atividades no trabalho, traduzindo assim a real contribuição do profissional, no cumprimento de determinada competência.

Dutra (2004) afirma que a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações dentro da própria organização ou mesmo em sua vida pessoal, enquanto o indivíduo oferece à organização o seu aprendizado, de modo que esta tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios.

As competências individuais contemplam um conjunto de saberes: conhecimento, habilidade e atitude; partindo da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios (ZARIFIAN, 2008).

Para Fleury e Fleury (2004) os elementos constituintes do conceito de competência envolvem: *saber*, referente aos conhecimentos formais do indivíduo; *saber-fazer*, que se refere a suas habilidades e destrezas e o *saber-ser* ou *saber-agir*, relacionado a suas atitudes e comportamentos, ou seja, para os autores competência significa “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.30).

A partir da revisão da literatura sobre competências, identifica-se um ponto comum entre os autores, que é a derivação das competências com base no conjunto de *conhecimentos*, *habilidades* e *attitudes* (CHA) esperadas das pessoas. Como se pode detectar, esse tripé está presente nos artigos teóricos, nos artigos de pesquisa empírica, nos artigos que examinam a questão no âmbito das empresas, assim como nos que buscam refletir e analisar como a noção de competência tem sido usada pelos processos educativos formais e não formais responsáveis pelo desenvolvimento dos indivíduos, em diferentes níveis (GODOY *et al.*, 2009).

O CHA, diferentemente dos sistemas tradicionais em que a base de sustentação é o cargo, tem como base as competências dos colaboradores e tornou-se um dos modelos mais utilizados nas empresas para avaliar seus colaboradores. Sintetizando, as dimensões que compõem a competência individual, definidas como o CHA são: o *conhecimento*, que pode ser entendido como o saber a teoria, adquiridos com os anos de estudo, conhecimentos técnicos de cursos e especializações, um conjunto de informações que a pessoa agregou; a *habilidade* é o saber fazer, ter a experiência prática do conhecimento agregado, utilizando-se das técnicas aprendidas para obter resultados positivos; a *atitude* é o saber ser, a vontade de fazer, ter ações positivas para chegar aos fins propostos utilizando-se dos conhecimentos e habilidades já adquiridos; é o principal componente da competência, é o querer agir. (DIAS, 2010; RUAS, 2005; FLEURY; FLEURY, 2004; LE BOTERF, 2003).

A rapidez das informações devido à globalização leva as empresas a buscarem processos mais fluidos e trabalhadores mais ágeis e que não se abatam tão facilmente com a frustração. As rotinas atuais valorizam, além da formação acadêmica, atributos pessoais, sendo estes os fatores que possibilitarão aos empregados maiores chances de progresso e reconhecimento. Atualmente, os empresários consideram de grande valia o seu saber-ser, suas atitudes e seus comportamentos (AMARO, 2008).

De acordo com o modelo de pensamento da escola Francesa, as competências são investigadas a partir da *Atitude* e do *Conhecimento*, que neste trabalho, seguindo a terminologia utilizada na pesquisa original da revista VOCÊ S/A (GIARDINO, 2011), são entendidas como *Habilidades Comportamentais* e *Capacitação*, respectivamente. A pesquisa original não investigou o impacto da dimensão *Habilidade* no impacto da empregabilidade do candidato ao primeiro emprego ou à consolidação de carreira, oriundo da Geração Y. Por isso, na pesquisa de campo realizada neste trabalho a referida dimensão não foi investigada, para que houvesse plena correspondência entre as comparações.

2.4. Gerações Contemporâneas Coexistentes no Mercado de Trabalho

A pesquisa realizada com candidatos ao primeiro emprego ou à consolidação de carreira ocorreu com indivíduos pertencentes à Geração Y (GIARDINO, 2011), logo, a pesquisa de campo também segmentou como alvo tais indivíduos. Contudo, devido a ser uma tipologia nova e pouco disseminada entre o meio acadêmico, achou-se necessário o esclarecimento e a conceituação não somente da Geração Y, mas de todas as gerações coexistentes no Mercado de Trabalho, como forma de contribuição teórica.

Dentre as cinco gerações identificadas de trabalhadores que coexistem no mercado de trabalho, quatro delas convivem ativamente no atual cenário do mercado de trabalho. Essas gerações apresentam características, comportamentos, realidades culturais e nível de aprofundamento tecnológico e técnico diferentes (CALVOSA, 2012). A análise desse encontro de gerações mostra-se relevante para o entendimento da complexidade das interações nas organizações. Cada geração apresenta um ‘modelo mental’ específico, tornando os confrontos e o desconforto inevitáveis.

No ambiente organizacional ressaltam-se as prováveis complicações e desafios frente ao choque entre gerações de trabalhadores possuidores de características e prioridades diversas, que apresentam objetivos e condutas específicas (REIS *et al.*, 2010).

As características peculiares de cada geração podem ser observadas no quadro a seguir.

Quadro 2: Gerações Coexistentes no Atual Mercado de Trabalho

Gerações	Data de ocorrência	Principais Características
Geração Tradicionalista	Nascidos até 1948	Formais, orientados para funções rotineiras e burocráticas. Hierarquizados, admitem recompensas posteriores, entendem e se conformam com sacrifícios. Reagem bem sob pressão e priorizam o dever frente ao prazer.
Geração <i>Baby Boomers</i>	Ano 1949 até 1964	Revolucionários, independentes e transformadores. Disciplinados, porém céticos em relação à autoridade. Orientados para a liderança consensual. Gostam de trabalhar sob pressão e tendem a priorizar o trabalho.
Geração X	Ano 1964 até 1982	Tentam equilibrar a vida pessoal e profissional. Objetivos, independentes e empreendedores. Orientados para a liderança por competência, gostam de trabalhar num ambiente de equipe. Conservadores preferem ser dirigidos. Ótimos gerentes, mas se desviam das funções de liderança.
Geração Y	Ano 1983 até 1994	Multifuncionais, otimistas, informais, autônomos, individualistas e imediatistas não toleram facilmente às tarefas de início de carreira, almejam bons salários desde cedo. Possuem grande habilidade com tecnologia. Fiéis aos seus projetos e não às empresas. Necessitam de reconhecimento frequentemente. Optam pela liderança por inclusão e coletiva.
Geração Z (ou iGeneration)	Ano 1995 até os dias atuais	Tendem ao teletrabalho, nativos digitais e possuidores de grande facilidade de acesso aos meios tecnológicos. Dificuldade de contato interpessoal de comunicação verbal formal, confiança e tendência à reclusão social.

Fonte: Elaborado a partir de: Stauffer, 1997; Yu; Miller, 2005; Schwartz, 2005; Cennamo; Gardner, 2008; Calvosa, 2012;

Ao analisar o **Quadro 2** observou-se que as gerações sucessivas possuem relações de proximidade em alguns pontos, tais como comprometimento para a geração Tradicionalista e *Baby Boomers*; multifuncionalidade para as Gerações X e Y. Na Geração Z não se pode inferir, muitas comparações, contudo, parece que ela e a Geração Y possuem indivíduos que apresentam características fortes de individualismo, tendência a possuírem foco em tarefas especializadas e descrédito em vínculos organizacionais. Apesar das semelhanças entre elas, certamente cada geração possui um modelo mental específico, que varia de acordo com a aceitação de tecnologia, cultura e visão de mundo. (CENNAMO; GARDNER, 2008; CALVOSA, 2012).

As gerações mais numerosas encontradas entre os trabalhadores empregados são a X e a Y, conforme a Pesquisa Salarial e de Indicadores de Gestão, realizada anualmente pela ASRH relata que cerca de 90% dos atuais trabalhadores pertencem à Geração Y e à Geração X, somadas, ambas em atual atividade econômica ativa (POZZER, 2011). A parcela restante, pertencentes às gerações dos *baby boomers* e da tradicionalista, remetem aos indivíduos com mais de 49 anos de idade (CENNAMO; GARDNER, 2008; CALVOSA, 2012).

A Geração Z ainda não está em idade formal para abastecer o mercado de trabalho, apenas como jovens aprendizes (adolescentes entre 16-18 anos), porém essa geração sugere que haverá mudanças grandiosas, em um futuro muito próximo, no caráter trabalhista e nas relações entre empregados e empregadores. Diante dessa nova orientação, parece que haverá grandes alterações de cultura, ética e valores. A Geração Y parece ser ligeiramente mais numerosa que a Geração X, entre os indivíduos componentes do Mercado de Recursos Humanos atual (POZZER, 2011) ocupando, portanto a maior parcela de mercado, segue um detalhamento sobre a relação da geração Y com as competências requeridas pelas empresas.

Como complementação do assunto, CHIUZI *et al.* (2011) apontam ainda para um estudo presente na revista *Pshysician Executive*, que destaca uma geração anterior a primeira descrita, chamada de *Geração da Infância* (nascidos entre 1901-25) – geração que sobreviveu à grande depressão e lutou na 2ª guerra, além de classificar a Geração Tradicionalista de *Geração Silenciosa*.

O que se percebe é que a maioria dos estudos e registros históricos (senão todos) é oriunda da cultura norte-americana, realizados a partir de registros históricos especialmente em função da história de participação em guerras que, definitivamente geraram verdadeiras cicatrizes sociais em determinadas gerações, marcando-as de maneira bastante significativa (CHIUZI *et al.*, 2011).

2.5. Competências requeridas pelas Empresas para os Trabalhadores da Geração Y

Os jovens profissionais da Geração Y possuem um perfil estereotipado nas organizações, pois eles *querem tudo e agora*, advertindo para características como impaciência na espera para a promoção, fidelidade a projetos em detrimento da organização empregadora em si além de prezar pela informalidade e contatos mais íntimos sem consideração a *status* hierárquicos historicamente construídos (CHIUZI *et al.*, 2011).

A Geração Y é uma das gerações com maior foco de atenções dos pesquisadores de gestão com pessoas, seja por suas características especiais que a distanciam da Geração X, seja por ser a geração de entrada dos recursos humanos nas organizações (LEMOS *et al.*, 2009; REIS *et al.*, 2010) como estagiários, trainees ou primeiro emprego formal, além de ser atualmente a mais numerosa no mercado de recursos humanos (POZZER, 2011). Adicionalmente, por meio da pesquisa ‘O Profissional que as Empresas Querem’, relatada pela revista VOCÊ S/A (2011) pode ser observado que a investigação original foi realizada sobre este público, o que justifica o aprofundamento da análise sobre esta geração.

Para esclarecer esse ponto, Lemos *et al.* (2009) definem o conceito de empregabilidade “a partir dos conceitos de qualidade total, trabalho participativo em equipe, formação flexível, abstrata e polivalente”. Baseado no contexto das novas exigências em relação ao conteúdo com foco nas aptidões e comportamentos individuais esperados dos trabalhadores, a qualificação parece perder espaço em algumas áreas acadêmicas e empresariais para a competência (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001).

O conceito de carreira e de sucesso, para Costa e Dutra (2011) corrobora em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação.

Rueda *et al.* (2004, p. 63-73) definem que “a condição de ser empregável passa a ser mais importante do que o emprego, exigindo que as pessoas tenham maior capacidade de aprender e de se adaptar à nova realidade de mercado”.

Competência é um saber agir responsável que engloba saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional. Assim sendo, tal saber gera uma consequência inevitável, que é seu reconhecimento por outros (PAIVA; MELO, 2008).

3. PESQUISA DA VOCÊ S/A: ‘O PROFISSIONAL QUE AS EMPRESAS QUEREM’

Em um projeto pioneiro de pesquisa da revista VOCÊ S/A, foi realizado um levantamento com as 30 companhias classificadas entre as melhores empresas para se trabalhar do ano de 2011, para descobrir o que elas mais valorizavam quando buscavam um jovem profissional. A principal questão que a pesquisa buscou resposta foi: *O que as empresas buscam na hora da contratação?* (GIARDINO, 2011).

Sete em cada dez empresas analisada afirmaram que iriam expandir os negócios ao longo de 2011. Essa condição, de rápido crescimento, impactou diretamente o perfil de quem está contratando agora (GIARDINO, 2011). Segundo a revista, os principais empregadores estão buscando *pessoas com visão empreendedora, dinâmica e com espírito inovador* e, ao

contrário do que se imagina, as companhias não dão tanta importância a cursos de pós-graduação ou MBA no currículo de quem está começando (GIARDINO, 2011). Concordando com esse ponto, Dutra (2004) aponta que a qualificação tende a ceder espaço para as competências individuais no que se refere à valorização do profissional inserido no mercado de trabalho.

A reportagem da revista VOCÊ S/A mostrou as habilidades comportamentais (atitude) e a capacitação (conhecimento) desejadas pelas principais empresas empregadoras do país, segundo o *ranking* de melhores empresas para se trabalhar do ano de 2011, para que um jovem profissional tenha alta atratividade e possa ser selecionado com maiores oportunidades de contratação na hora de conseguir uma vaga no mercado de trabalho.

As habilidades comportamentais, seguindo a terminologia da pesquisa original, citadas na reportagem podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1: Habilidades Comportamentais requeridas pelos Empregadores

Habilidade	%	Habilidade	%
Proatividade	67	Reagir bem sob pressão	27
Disposição para aprender	47	Habilidade para se comunicar	23
Aprendizagem rápida	43	Maturidade emocional	23
Flexibilidade	43	Poder de influência	13
Responsabilidade	43	Capacidade de tomar risco	13
Boa reação diante de mudanças	40	Outros	13
Habilidade para construir alianças	40	Assertividade	10
Capacidade de liderar	40	Capacidade de admitir erros	7

Fonte: Elaborado a partir de Giardino, 2011.

A partir da pergunta realizada aos empregadores, sobre “quais são as cinco principais habilidades comportamentais que sua empresa busca nos jovens profissionais” pode ser estabelecido um *ranking* das habilidades mais desejadas por estes empregadores. As cinco principais habilidades estabelecidas na pesquisa original foram: proatividade, disposição para aprender, aprendizagem rápida, flexibilidade e responsabilidade (GIARDINO, 2011).

Os termos foram “desconstruídos” do ponto de vista semântico por profissionais dessas empresas, como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3: Desconstrução do Conceito das Principais Atitudes Requeridas em Candidatos nos Processos de Seleção de Emprego

Atitude	Conceito
Proatividade	Cuidar da própria carreira, perseguir resultados e assumir novas responsabilidades. Conseguir enxergar além do óbvio e buscar formas diferentes de fazer aquilo que parece impossível.
Disposição para aprender	Sempre há algo para aprender, e quem tem humildade tem portas abertas. Arrogância ou postura de sabe-tudo, além de arranhar sua imagem, prejudica a absorção de conhecimento.
Aprendizagem rápida	O mercado muda cada vez mais rápido e as empresas precisam de profissionais com agilidade para se adaptar. Encare as transformações como aliadas para acelerar sua trajetória profissional.
Flexibilidade	Lidar com situações adversas e estresse é fundamental. Aceitar novos desafios, saber ouvir opiniões diferentes e adaptar-se a novas formas de trabalho.
Responsabilidade	As empresas delegam desafios cada vez maiores aos jovens profissionais e esperam que eles dêem conta. Comprometer-se com os projetos confiados é condição básica para ter sucesso.

Fonte: Elaborado a partir de Giardino, 2011.

Essa desconstrução foi necessária para que as atitudes fossem plenamente entendidas e fosse evidenciada a postura desejada pelas empresas empregadoras, evitando gerar ambiguidade na interpretação das informações.

Do mesmo modo, a reportagem da revista mostrou quais as principais capacidades (conhecimentos) desejadas pelas principais empresas empregadoras do país para que um jovem profissional tenha alta atratividade para elas.

Os aspectos citados como mais interessantes para a plena capacitação dos jovens para o aumento de sua empregabilidade podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2: Capacidades mais requeridas pelos Empregadores

Capacidade	%	Capacidade	%
Formação acadêmica	97	Formação relacionada à área em que vai atuar	33
Fluência na língua inglesa	57	Outros	30
Experiência profissional anterior	50	Pós-graduação ou MBA	27
Participação em atividades extracurriculares	47	Experiência internacional e/ou fluência em terceiro idioma.	0

Fonte: Elaborado a partir de Giardino, 2011.

Devido a sua maior representatividade, as quatro principais capacidades foram isoladas: formação acadêmica, fluência na língua inglesa, experiência profissional anterior e participação em atividade extracurriculares citadas pelos empregadores (GIARDINO, 2011) e os termos foram explicitados pelos empregadores para explicar o fator de impacto de cada capacidade em suas organizações, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4: Fator de Impacto das Principais Capacidades requeridas em Candidatos nos Processos de Seleção de Emprego

Capacidade	Fator de Impacto
Formação acadêmica	Formação superior é hoje condição básica para entrar no mercado (...) para quem quer seguir carreira administrativa e gerencial, o diploma da faculdade não pode faltar. A formação acadêmica compensa a falta de experiência.
Fluência na língua inglesa	No mundo global é desejável, sim, ter inglês. Embora não seja requisito eliminatório, certamente determina a velocidade do crescimento na carreira.
Experiência profissional anterior	Apesar de desejável, na prática as empresas não deixam de contratar um profissional por falta de experiência (inclusive estágio). Mas é um critério importante de desempate. Experiências anteriores propiciam uma visão positiva de fora.
Participação em atividades extracurriculares	Experiências vividas fora do escritório, como voluntariado ou participação em centros acadêmicos, por exemplo, contam muitos pontos a seu favor. Essas atividades demonstram traços comportamentais importantes.

Fonte: Elaborado a partir de Giardino, 2011.

A análise do fator de impacto das principais capacidades requeridas pelos 30 principais empregadores, extraídos do *ranking* das melhores empresas para se trabalhar de 2011, mostrou que existe uma necessidade de constante preocupação com a prioridade dada pelos profissionais em formação, de modo a aumentarem o seu nível de empregabilidade. Tendo os empregadores a necessidade de maior agilidade ao lidar com as demandas que ocorrem no mercado de trabalho, alguns atributos inerentes ao trabalhador, tais como a disponibilidade e o comprometimento com as atividades de trabalho são requeridas (AMARO, 2008).

As transformações no mercado de trabalho e a agilidade frente aos impactos ocorridos no cenário mundial levam as empresas a buscarem processos mais fluidos e trabalhadores mais ágeis e que não se abatam tão facilmente com a frustração. As rotinas atuais valorizam, além da formação acadêmica, atributos pessoais, sendo estes os fatores que possibilitarão aos

empregados chances de progresso e reconhecimento. Atualmente, os empresários consideram de grande valia “o seu saber-ser, suas atitudes e seus comportamentos” (AMARO, 2008, p. 3). É importante lembrar que os empregadores concentraram suas respostas tomando por base o público da Geração Y, como possíveis candidatos ao processo seletivo em suas organizações. Em termos gerais, o que sobressai é que o profissional qualificado para ter alto nível de empregabilidade, segundo a pesquisa original, é aquele que possui uma combinação satisfatória entre as habilidades comportamentais (atitudes) citadas pelos empregadores e os aspectos de capacitação (conhecimentos) adquiridos ao longo de sua vida.

Contudo, além desses dois parâmetros utilizados na pesquisa original, atitudes e conhecimentos, segundo a literatura utilizada para estudos das competências necessárias para o desenvolvimento de um indivíduo, outro parâmetro também é analisado: as habilidades, como serão citadas no próximo tópico.

4. METODOLOGIA

A pesquisa foi do tipo descritiva e de natureza qualitativa, para se compreender o fenômeno e poder analisar a subjetividade do processo, em que o instrumento de pesquisa apresentou questões nominais e ordinais (HAIR JR. *et al.*, 2005). Buscou-se identificar entre os estudantes de Administração das universidades federais do Rio de Janeiro, quais são as principais competências contemporâneas que acreditam serem necessárias para o aumento de sua empregabilidade e para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, além de investigar informações sócio-demográficas e sobre a visão do aluno em relação ao curso de graduação. O subtipo da pesquisa foi bibliográfica, porque se lançou mão de investigação a respeito das competências (VERGARA, 2006), objetivando organizar as contribuições feitas por autores que escreveram a respeito do tema.

Para se atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de campo, havendo coleta de dados primários diretamente dos graduandos em Administração, concorrentes a vagas de primeiro emprego e também um público ávido por desenvolver um planejamento de carreira.

A população de graduandos, com matrícula ativa, de Administração em universidades federais no estado do Rio de Janeiro é cerca de 2.400 estudantes, segundo dados dos coordenadores dos respectivos cursos. Apesar de não ter havido um rigoroso controle, quando possível, os formulários foram direcionados aos estudantes do “ciclo profissional”, pois são indivíduos mais próximos ao primeiro emprego e ao desenvolvimento profissional.

Um pré-teste foi aplicado com uma turma de graduação do curso de Administração de empresas da UFRRJ. O número total de respondentes foi de 18 alunos e pode-se corrigir algumas falhas e fazer alguns ajustes antes da aplicação do formulário da pesquisa.

A amostra foi incidental. As entrevistas foram realizadas de modo presencial pelos próprios autores das pesquisas, por meio de entrevistas estruturadas, direcionadas principalmente para estudantes do “ciclo profissional”, realizadas entre os meses de junho de 2011 e abril de 2012. O número total de formulários válidos foram 526, gerando o total de entrevistados de cerca de 22% da população de estudantes de Administração das universidades federais fluminenses: UFRJ, UFRRJ, UNIRIO e UFF.

5. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES

A faixa etária maior representada na amostra de graduandos em Administração se concentra, entre 18 a 21 anos, correspondendo a 64% do grupo. Sendo seguido por 21,5% entre 22 a 25 anos. Entre os estudantes entrevistados na pesquisa 59,4% ou 312 são do sexo feminino. Os solteiros somam 59,3% ou 311 indivíduos.

Apenas 21,7% dominam a língua inglesa e 59,4% são oriundos de famílias que recebem acima de cinco salários-mínimos de renda familiar. Como análise adicional sobre o

perfil do estudante de Administração das universidades federais do Rio de Janeiro descobriu-se os seguintes dados: 48,2% entrevistados escolheram o curso de Administração por acreditar ter a melhor oferta do mercado de trabalho; 12% escolheram o curso levando em conta que o mesmo traria uma recompensa financeira promissora; e 10,5% escolheram o curso por influência familiar.

A maioria dos estudantes considera os seus cursos com o critério de avaliação “bom” (59%), seguido do critério “ótimo” (24%), enquanto 15% consideram regular e uma minoria considera ruim (1,1%) ou péssimo (0,6%). Entre os entrevistados, 60% pretendem atuar na área de sua formação; 9,5% pretendem seguir carreira acadêmica; 13% pretendem fazer outro curso superior e 9% ainda não sabem o que vão fazer após a formatura.

Porém, quando confrontados com as mesmas questões envolvidas na pesquisa da revista VOCÊ S/A (GIARDINO, 2011), sobre competências, que balizaram a questão de pesquisa deste trabalho, as respostas foram as seguintes:

Para a questão *Quais os conhecimentos exigidos para que um estudante de Administração seja aceito em uma empresa de prestígio (ou que você admire) em seu primeiro emprego ou para a consolidação de sua carreira?* a moda das principais respostas foi a seguinte: fluência na língua inglesa (23,6%); ótima formação acadêmica (22%); formação técnica relacionada à área em que vai atuar (20,3%); participação em atividades extracurriculares (8,5%); experiência profissional anterior (8,3%); pós-graduação ou MBA concluído (7,4%); experiência internacional (5%) e fluência em terceiro idioma (4,1%).

Para a questão *Quais as competências pessoais (atitudes) exigidas para que um estudante de Administração seja aceito em uma empresa de prestígio (ou que você admire) em seu primeiro emprego ou para a consolidação de sua carreira?* a moda das principais respostas foi a seguinte: ter e assumir responsabilidade (14,5%); ter proatividade (13,7%); possuir boa comunicação (12,5%); apresentar disposição para aprender (11,2%); reagir bem sob pressão (10,5%); apresentar aprendizagem rápida (7,4%); ser flexível (6,5%); possuir boa reação diante de mudanças (5,0%), ter capacidade de liderar (4,8%); nutrir maturidade emocional (3,4%).

5.1. Comparações entre as pesquisas

A seguir serão apresentadas as comparações entre a visão dos empregadores, segundo a pesquisa da revista VOCÊ S/A (GIARDINO, 2011) e a visão dos graduandos em Administração (dados primários da pesquisa) quanto, primeiro ao *conhecimento* e, depois, às *atitudes* necessárias para a inserção em empresas rankiadas como de grande prestígio no cenário nacional ou as admiradas entre os estudantes.

Tabela 3: Comparação entre o Ordenamento das Capacidades mais Requeridas pelos Empregadores e mais Percebidas pelos Estudantes

Ordem	PESQUISA ORIGINAL – Você S/A	PESQUISA PRIMÁRIA – Estudantes
1º	Formação acadêmica	Fluência na língua inglesa
2º	Fluência na língua inglesa	Formação acadêmica
3º	Experiência profissional anterior	Formação relacionada à área em que vai atuar

Fonte: Autores.

A tabela anterior apresenta uma comparação entre os dados da pesquisa original e os resultados do presente estudo sobre os estudantes. São apresentados, semelhante ao formato da pesquisa original, os conhecimentos que os estudantes percebem como principais para o êxito em conseguir uma vaga ou consolidar a sua carreira entre as empresas mais admiradas ou as melhores rankiadas no critério da revista VOCÊ S/A. A tabela propõe uma dos conhecimentos alistados em ambas as pesquisas.

Um ponto convergente foi que dois dos três principais conhecimentos (formação acadêmica e fluência na língua inglesa) são alistadas pelos dois grupos, com ordens ligeiramente diferentes. Nesse momento pode-se afirmar que a amostra de estudantes possui uma percepção muito aproximada do que o mercado de trabalho, simbolizado pelos principais empregadores, requer dos jovens futuros trabalhadores ou trabalhadores integrantes da Geração Y.

Tabela 4: Comparação entre o Ordenamento das Habilidades Comportamentais mais Requeridas pelos Empregadores e mais Percebidas pelos Estudantes

Ordem	PESQUISA ORIGINAL – Você S/A	PESQUISA PRIMÁRIA – Estudantes
1º	Proatividade	Responsabilidade
2º	Disposição para aprender	Proatividade
3º	Aprendizagem rápida	Habilidade para se comunicar
4º	Flexibilidade	Disposição para aprender
5º	Responsabilidade	Reagir bem sob pressão

Fonte: Autores.

Semelhante ao procedimento anterior, a Tabela 4 apresenta as atitudes que os estudantes percebem como principais para o êxito em conseguir uma vaga ou consolidar a sua carreira entre as empresas mais admiradas ou as melhores rankiadas no critério da revista VOCÊ S/A. A comparação permite verificar que três dessas atitudes foram citadas em ambas as pesquisas, como estando entre as principais, são elas: proatividade, responsabilidade e disposição para aprender, com ligeira variação na ordem de prioridade.

Com isso, pode-se inferir que a amostra de estudantes possui uma percepção bem próxima ao que o mercado de trabalho exige dos integrantes da Geração Y, quanto às suas atitudes em relação ao seu desenvolvimento profissional e pessoal.

6. CONCLUSÃO

Competência, antes de um conceito fechado, pode ser encarada como um conjunto de saberes: o saber propriamente dito que é o conhecimento, o saber fazer que é a habilidade e o saber ser que é a atitude.

Devido à rapidez que possuem para abordar, interpretar, assimilar e por em prática as novidades de um cenário em constantes mutações e uma gama muito ampla de informações, a Geração Y e suas decorrentes competências têm recebido atenção especial por parte de empresários, acadêmicos e cientistas e também por ser a geração que atualmente está se inserindo no mercado de trabalho. As peculiaridades apresentadas por essa geração e as necessidades das empresas entram em conflito, todavia se complementam no que diz respeito à agilidade no contato com as informações e ao domínio da tecnologia que tal geração possui.

Entender quais competências devem ser adquiridas e/ou aperfeiçoadas mostra-se importante, devido a ofertas de vagas, nesse momento da carreira dos estudantes, ser menor que a quantidade de candidatos oriundo do mercado de recursos humanos.

Em resposta à questão de pesquisa levantada no início do trabalho - *quais as principais competências contemporâneas requeridas pelas empresas para o aumento da empregabilidade de futuros trabalhadores da geração Y?* pode-se dizer que, por meio da análise de um estudo secundário, as principais competências, divididas em dois grandes grupos são: (i) os conhecimentos: formação acadêmica entre as melhores instituições da área, fluência em língua inglesa e experiência profissional anterior que se alinhe com os objetivos da vaga pretendida, seja para a entrada em uma organização, quer seja para a consolidação do planejamento de carreira do colaborador oriundo da Geração Y; (ii) as atitudes: proatividade, disposição para aprender, aprendizagem rápida, flexibilidade e responsabilidade, nessa ordem.

Para atingir o objetivo do trabalho - *identificar, entre os estudantes de Administração das universidades federais do Rio de Janeiro, quais são as principais competências contemporâneas que acreditam serem necessárias para o aumento de sua empregabilidade e para o seu desenvolvimento profissional e pessoal e comparar os resultados com uma pesquisa secundária sobre as competências requeridas da Geração Y, pelo mercado de trabalho* foi realizada uma pesquisa qualitativa com 526 graduandos de Administração da população-alvo e chegou-se ao resultado que, segundo os estudantes, as principais competências, divididas nos mesmos grupos que a pesquisa original são: (i) os conhecimentos: fluência em língua inglesa, formação acadêmica entre as melhores instituições da área, formação técnica relacionada à área que vai atuar; (ii) as atitudes: responsabilidade, proatividade, habilidade para se comunicar, disposição para aprender e reagir bem sob pressão, nessa ordem.

Para desvendar o objetivo específico que era - *descobrir o perfil sócio-demográfico, a avaliação do estudante de Administração das universidades federais fluminenses em relação o seu curso e a sua projeção de carreira*. foram analisados dados que permitiram os seguintes achados: a maioria são mulheres (60%), possuem em média 21 anos quando estão entrando no “ciclo profissional”, são solteiros, apenas cerca de 1/5 possuem fluência na língua inglesa, são oriundos de famílias da classe sócio-econômica C⁺, metade dos estudantes escolheu o curso de Administração por acharem que rapidamente serão empregados quando formados, 83% acreditam que o seu curso é bom ou ótimo e 60% pretendem atuar na área após a sua formação.

Ao comparar os achados de ambas as pesquisas notou-se que as respostas dos estudantes de Administração da população estudada estão alinhadas com a visão dos empregadores. Pode-se inferir, devido às características da Geração Y, como: serem multifuncionais, buscarem bons salários já no início da carreira e possuírem grandes habilidades, que esses futuros ou atuais empregados informam-se sobre os principais requisitos de entrada e permanência em organizações que admiram e buscam capacitação para a consolidação de sua carreira.

A aderência entre as pesquisas da revista VOCÊ S/A e a realizada com uma amostra significativa e representativa da população de estudantes de Administração das universidades federais do estado do Rio de Janeiro parece mostrar que existe uma percepção muito positiva dos estudantes, pois se aproxima em grande parte da realidade, inclusive pela prioridade estabelecida, com as competências requeridas pelo mercado de trabalho, simbolizado pelos principais empregadores, ao colaborador da Geração Y, em relação ao seu posicionamento para o primeiro emprego ou para a consolidação de carreira.

Devido à pesquisa original não abordar as três dimensões do conceito estabelecido de competência, apenas duas, tal limitação não permitiu que a terceira dimensão fosse investigada na pesquisa direcionada aos estudantes de Administração, pois mesmo que os dados fossem coletados, a comparação não seria possível, afastando-se da proposta estabelecida para o trabalho.

Recomenda-se que este estudo seja realizado com outras amostras, inclusive com estudantes do curso de graduação em Administração de universidades particulares ou estaduais, ou mesmo, da mesma esfera pública em outros estados federativos.

O estudo não possui como objetivo tecer generalizações, até mesmo pela sua abordagem qualitativa (opção de seguir a originalidade da pesquisa inicial), que limitou o tratamento estatístico dos dados coletados, pela sua natureza não-métrica. Contudo, a amostra mostrou-se com um grau de homogeneidade alto e, pelo que parece, a amostra parece registrar, sem muitas variações, a população-alvo, o que permite dizer que o estudo é representativo para essa população estudada.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALMEIDA, M. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. (2007). Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Universidade de Brasília: Brasília, 2007.

AMARO, R. Da Qualificação à Competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 9, n.7, São Paulo, 2008.

CALVOSA, M. Criar Valor ao Liderar Novas Gerações em Ambientes Corporativos. In: **Liderança Estratégica**. M. Calvosa. Apostila de Pós-Graduação: São Paulo: HSM, 2012.

CARRION, R. Reestruturação Econômica, Relações de Trabalho e Competências na Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul. **O&S - Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, p. 35-55, 2002.

CENNAME, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, San Antonio, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CHIUZI, R.; PEIXOTO, B.; FUSARI, G. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v.19, n.2, 2011, p. 579-590.

COSTA, L.; DUTRA, J. **A Influência da Percepção de Sucesso na Carreira sobre o Comprometimento Organizacional**: um Estudo entre Professores Universitários. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR. João Pessoa / PA, 2011.

DIAS, M. Intervenção no Ensino Superior: promoção de competências com jovens adultos. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v.5, n.2, 2010, p. 4-14.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. In: **Estratégias empresariais e formação de competências**. Org. A. Fleury, M. T. Fleury. 3. ed. 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

GIARDINO, A. **O Profissional que as Empresas Querem. - Epidemia Workaholic**. Revista VOCÊ S/A. Ed. 155, maio, 2011.

GODOY, A.; ANTONELLO, C.; BIDO, D.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração. (São Paulo)**. v. 44, n.3, 2009, p. 265-278.

HAIR JR., J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPÓLITO, J. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais**. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2000, Atibaia / SP. Anais do Evento. São Paulo: ANPAD, 2000.

LEMOES, A.; DUBEUX, V.; SOARES PINTO, M. Educação, Empregabilidade e Mobilidade Social: convergências e divergências. **Caderno EBAPE - BR**, v. 7, n. 2, artigo 8, Rio de Janeiro, Jun. 2009.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., n.28, 1973.

PAIVA, K.; MELO, M. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun. 2008.

PERIÓDICOS CAPES. Site do Ministério da Educação. (2012). Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 26.abr.2012.

POZZER, M. **Compatibilizando gerações em ambientes corporativos**. Site ARH Serrana. Disponível em: <http://www.arhserrana.com.br/2011/?ir=artigos&id_artigo=198>. Acesso em: 20.dez.2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

REIS, G.; ANTONIO, F.; SANTOS, A.; MARINHO, B. Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**. 2010, v. 11, n. 5, pp. 32-54.

REVISTA ÉPOCA. Site. **Planejar para Criar**. Disponível em <<http://colunas.revistaepoca.globo.com/fazcaber/tag/geracao-y/>>. Acesso em 25.abr.2012.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUEDA, F.; MARTINS, L.; CAMPOS, C. Empregabilidade: o que os alunos universitários entendem sobre isto? **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 6, n.2, 2004, p. 63-73.

SCHWARTZ, S.; Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: A. Tamayo; PORTO, J. (Org.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005

STAUFFER, D. For generation Xers, what counts isn't work or all play. **Management Review**, New York, v. 86, n. 11, p. 7, 1997.

VERGARA, S. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YU, H.; MILLER, P. Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. **Leadership & Organization Development Journal**, Ulster, v. 26, n. 1-2, p. 35 -50, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.