

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



**O JOVEM UNIVERSITÁRIO NO MERCADO DE TRABALHO
BRASILEIRO**

João Claudemir Men

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Rui Menezes, ISCTE Business School, Departamento de Métodos Quantitativos

Maio de 2008

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



**THE YOUNG COLLEGE STUDENTS AND THE
BRAZILIAN LABOR MARKET**

João Claudemir Men

A Dissertation presented in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of

Master of Business Administration

Supervisor:

Prof. Doctor Rui Menezes, ISCTE Business School, Department of Quantitative Methods

May, 2008

O JOVEM UNIVERSITÁRIO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

João Claudemir Men



Este trabalho é dedicado a todos aqueles que contribuíram para a sua realização.

Um reconhecimento especial aos professores presentes em minha vida.

Que sempre despertaram em mim curiosidade e motivação.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Doutor Rui Menezes, por sua amizade, atenção e constante disponibilidade em ajudar em todas as fases de orientação.

Ao Prof. Doutor Ferreira Dias, pelas palavras de motivação, equilíbrio e pela confiança demonstrados nas fases mais críticas.

Ao Prof. Doutor Marcus Vinícius, por me apresentar o programa, pelo companheirismo e estilo entusiasmado sempre presente no curso.

Ao Prof. Miguel Lima, coordenador Acadêmico Executivo da FGV Management, pelo apoio e incentivo em minha vida acadêmica.

À Fundação Getúlio Vargas e ao ISCTE, pela exitosa aliança estratégica e estrutura acadêmica apresentada, facilitando e tornando possível esta conquista.

A todos os professores do curso de Mestrado da FGV, aqui simbolizados por meio dos ilustres Professores Doutores M. Vinícius e R. Menezes, que nos propiciaram o melhor em sala de aula e nos ajudaram a aprofundar os conhecimentos em gestão de negócios.

À 1ª. Turma de Mestrado 2006 originada pela aliança FGV/ISCTE, familiares e amigos que apoiaram de maneiras distintas.

À Empresa Cia. De Talentos, pela autorização do uso dos dados da pesquisa “Empresa dos Sonhos 2007”.

RESUMO

Este estudo tem como proposta apresentar as expectativas dos jovens universitários em relação ao mercado de trabalho, no Brasil.

O projeto foi baseado em uma revisão de literatura sobre o tema e, também, em uma pesquisa de campo (qualitativa e quantitativa) realizada entre março/abril de 2007, por intermédio de um questionário via Internet, composto por 9 questões.

O universo da pesquisa compreende estudantes universitários e recém-formados, residentes em todo o Brasil. De acordo com a amostra selecionada nesta pesquisa, as empresas dos sonhos dos jovens brasileiros, no ano de 2007, são:

- Petrobrás;
- Unilever;
- CVRD – Companhia Vale do Rio Doce;
- Natura;
- Nestlé;
- Microsoft;
- Google;
- Rede Globo;
- IBM;
- Gerdau.

Palavras-chave:

- Universitário;
- Mercado de trabalho;
- Qualificação profissional;
- Plano de carreira.

ABSTRACT

This study is to present the proposal expectations of the young college students regarding to the Brazilian labor market.

The project has been based on a review of the literature about the subject also on field research (qualitative and quantitative) carried through between March and April of 2007, applied by a questionnaire via Internet, composed by 9 questions.

The research universe understands young college students and those just qualified residents throughout Brazil.

According to the selected sample in this research, the companies of the dreams of the brazilians student young are the following:

- Petrobrás;
- Unilever;
- CVRD – Companhia Vale do Rio Doce;
- Natura;
- Nestlé;
- Microsoft;
- Google;
- Rede Globo;
- IBM;
- Gerdau

Keywords:

- College students;
- Labor market;
- Professional qualification;
- Career plan;

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Gestão de pessoas e competências	18
2. Capital Humano	19
3. Capital Intelectual	20
4. Resultado Tangível através das pessoas	21
5. Gestão de Talentos	22
6. Processo de gestão de talentos	23
7. Modelo de Competências em gestão de pessoas.....	24
8. As competências requeridas pelo negócio.....	25
9. Quadro 'X' de Roethlisberger original.....	30
10. Reação social unificada à mudança.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1. Do RH Tradicional à moderna gestão de pessoas	10
2.2. Mudanças no ambiente de trabalho	28
2.3. Capital Intelectual	34
2.4. Como as empresas do século XXI escolhem seus funcionários?	36
2.5. O que leva ao orgulho organizacional?	41
2.6. Os jovens recém-formados e a profissão	43
2.6.1. Identidade profissional	43
2.6.2. Inserção no mercado de trabalho e espaço profissional	45
2.6.3. Ocupação Profissional na visão do jovem recém-formado	46
2.6.4. Qualificação <i>versus</i> emprego “dos sonhos”	48
2.6.5. Mercado de Trabalho	51
2.6.6. Qualificação e inserção profissional	52
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	55
3.1. Estatística	55
3.2. Materiais e Métodos	61
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
5. CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	76

1. INTRODUÇÃO

O século XXI trouxe para as empresas um novo desafio em sua forma e essência de atuar. Inovar e ousar buscando atratividade interna e externa de forma constante ou cair na irrelevância.

Os jovens começam a aderir às cirurgias plásticas, lipoaspiração, silicones, regimes radicais e exercícios constantes. Academias viraram templos de exposição e culto ao corpo, enquanto sites sobre anorexia ensinam como não deixar que seus pais saibam sua opção perante novos hábitos alimentares e o novo visual físico.

Os homens também se tornam muito vaidosos e entram em cena os metrossexuais.

Barreiras sociais ou familiares estão cada vez mais isoladas ou menos expressivas. O jovem parece estar em constante experimentação.

As mulheres estão surpreendendo os homens e respondendo “competitivamente”. Mas o excesso já começa a entrar em pauta.

A parcela de jovens nostálgicos e decididos a reviver sua infância começou a ficar expressiva. Esticar o período da adolescência e retomar elementos da infância é uma tendência de nostalgia que atinge os jovens de todo o mundo (‘filhos-bumerangues’).

Os jovens externam a percepção de que os pais estão ausentes e alguns já sinalizam que as coisas poderiam melhorar na estrutura familiar, porque os papéis não estão sendo devidamente assumidos. A liberdade anda excessiva, ou o tempo de convivência está ficando cada vez mais restrito.

A comunicação entre os jovens na era da tecnologia ganhou novas linguagens, canais alternativos específicos, e hoje é possível selecionar e usar o canal de acordo com o que se quer dizer. Como se quer. Para quem se quer. E em que tempo se quer dizer.

Quem são esses jovens? Como são, o que buscam? Quais suas expectativas e como entendê-los? Quais valores dão importância? Como consideram a vida acadêmica e profissional

comparada com gerações anteriores? O priorizam ou como agregar valor às propostas que lhes apresentamos? Enfim, como conhecer, motivar e reter esse público tão difícil? Perguntas como estas estão nas cabeças de todos nós, em nossas casas, universidades e nos departamentos de Recursos Humanos das empresas.

Um dos principais câmbios ocorreu na área de recursos humanos. Até bem pouco tempo atrás, na maioria das empresas, o departamento de recursos humanos tinha quase uma importância secundária. Limitava-se a recrutamento e seleção, folhas de pagamento e negociações esporádicas com sindicalistas, para evitar possíveis e indesejáveis paradas de produção. Assim, as funções de um diretor de RH eram mais orientadas ao aspecto operacional e administrativo que ao estratégico motivacional. Afinal, os grandes responsáveis pelo resultado da empresa eram os titulares dos departamentos industriais, comerciais e financeiros.

Outros tempos, outras variáveis, completamente distintas às atuais. De fato, é impressionante a velocidade com que as mudanças têm alterado a forma de atuação, não só das empresas, mas de todos nós como indivíduos.

A globalização dos mercados e a influência de novas tecnologias a cada dia provocaram profundas mudanças nas organizações, refletindo conseqüentemente, em grandes transformações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais na sociedade atual.

Demandadas pela nova realidade, as instituições passaram a preocupar-se mais com a geração de valor, tanto para seus empregados, quanto para os clientes e fornecedores.

Através dessa nova realidade, passou a ser uma questão de sobrevivência contar com gente que faz diferença. Neste contexto, a área recursos humanos passa a ter um novo papel de maior relevância – o de atrair talentos inovadores e retê-los. Significa mais do que manter um time de profissionais técnicos adequados ou grupo homogêneo com os mesmos interesses. Trata-se agora, de identificar, contratar, motivar e reter os mais criativos e inovadores.

A procura por força de trabalho qualificada com alto nível de experiência aumentou a demanda por “funcionários multiprofissionais”, que entendem e exercem o conceito de empregabilidade. Pessoas com estas características são competentes em mais de uma matéria

e estão também capacitadas a executar alguns trabalhos de integração exigidos pelos modernos sistemas de trabalho.

Segundo Pastore (1998), “torna-se pré-requisito para o trabalhador profissional, o investimento constante na educação, na formação e na qualificação profissional, na requalificação e na reciclagem”. Ou seja, estar apto para o mercado de trabalho com exigência de alto nível.

Um trabalhador agora precisa executar várias tarefas. Em outras palavras, multifuncionalidade, polivalência e criatividade tornaram-se requisitos essenciais nas empresas.

O mercado de trabalho cada vez mais exigente procura o profissional “polivalente” com fluência em alguns idiomas e com domínio das ferramentas básicas de informática. Que apresente habilidade de comunicação, liderança, criatividade e facilidade de relacionamento com pessoas. Além de mais dezenas de outras habilidades e competências, que as organizações necessitam.

Na atualidade, as empresas buscam um profissional que possa resolver problemas, pois este parece ser o grande requisito do mercado de trabalho e o que, de fato, tem realmente interessado às organizações.

“A demanda é especialmente alta para gerentes multiprofissionais, que, além de sua formação administrativa, possuem também uma especialidade técnica que facilita no gerenciamento do trabalho técnico (DAVIS; NEWSTROM, 2004).”

Neste contexto, nos últimos anos, a gestão pessoas por competências, tem sido implementada, não apenas para conhecer as habilidades das pessoas da empresa, mas também conhecer suas aspirações profissionais e financeiras. Assim, para que a gestão de pessoas por competências seja completa, a remuneração deve atender às expectativas das pessoas e às possibilidades da empresa.

Quando se trata de fornecer incentivos para motivar o desempenho dos empregados, muitas empresas não sabem como agir. Por seu turno, outras empresas instilam a ambientação organizacional e são consideradas como ‘empresas dos sonhos’ para se trabalhar.

Na gestão de pessoas por competências, cria-se um compromisso entre a empresa e as pessoas que nela trabalham e, a partir desse compromisso, surge o bem-estar e a motivação de trabalhar para a empresa.

O orgulho dentro das organizações é instilado e cultivado por um conjunto de processos e métricas desenhados e monitorados essencialmente pelos próprios funcionários. Quando esse sentimento está em jogo, as medidas específicas e os fluxos de trabalho que determinam os comportamentos podem não ser melhor que os dos concorrentes. O impacto motivacional, contudo, é verdadeiramente significativo por causa da renovação sistemática, produzida, induzida ou auto-incentivada em que as pessoas tenham contínuo aperfeiçoamento de seu processo e satisfação em pertencer ao grupo.

Nesta temática, a gestão de pessoas por competências aponta os caminhos para que os funcionários estabeleçam suas metas e atinjam seus objetivos. Dessa maneira, os funcionários realizam-se com o seu envolvimento nas disciplinas do processo que lhes permitem ter um bom desempenho para a empresa. Esse equilíbrio entre a realização da força de trabalho e o desempenho da empresa é uma fonte contínua de motivação e compromisso das pessoas que trabalham na organização.

Dentro deste contexto todo, o desafio atual das organizações está na atração e retenção de talentos. Desafio maior trata-se da renovação eficaz do pessoal.

Nas organizações atuais, o ambiente é formado simultaneamente com gerações de expectativas muito diversas. A mais madura, com mais de 45 anos, apesar de estarem no auge de sua vida produtiva, já estão saturados de toda a evolução tecnológica e competição acirrada. Falar em inovação, para estes, é quase inócua. A geração intermediária, nos 30 e 40 anos, estão sobrecarregados de tal maneira em termos operacionais que pouco tempo sobra. Desse tempo, buscam se reciclar e fazem novos cursos, mas sentem-se inseguros e infelizes. Falar em inovação é encontrá-los céticos e seria exigir demais para que ofereçam criatividade.

Já a geração que chega às empresas traz uma realidade nova. São frutos da era digital e capazes de experimentar várias tarefas ao mesmo tempo. Exatamente como os jovens que temos em nossas casas, que navegam na internet, ouvem música, falam ao telefone e trocam

com outros tantos no MSN, tudo ao mesmo tempo. Esse grupo é muito mais criativo e inovador que os grupos anteriores. E aí resulta o grande desafio das empresas, pois de maneira geral, as empresas perdem suas melhores promessas porque não conseguem atender as expectativas e aos estímulos desses jovens. E os mais criativos são os mais difíceis de manter.

Este trabalho aponta justamente na questão da atração e retenção dos jovens talentos.

Esta geração chamada *Y* ou *Why* tem suas próprias formas de viver, seus papéis e status, sendo na maioria das vezes incompreendidos pelas demais gerações. Segundo várias publicações que tratam dessa geração, classificam-nos como jovens que se criaram com sobrecarga de informações, indo muito cedo às escolas, com suas mães trabalhando fora. Aceitam naturalmente a diferença de raças, religiões e ambientes. São autoconfiantes, otimistas e de múltiplas vocações. Interessam-se pelo meio ambiente, temas sociais e pela tecnologia. Individualismo, dinamismo, inconformismo e imediatismo são características predominantes.

Tendo em vista os argumentos supracitados, o presente estudo tem como proposta conhecer melhor os interesses, valores e necessidades do ponto de vista do jovem brasileiro em relação ao mercado de trabalho. Mais especificamente:

- a) Identificar as empresas de preferência desses jovens para iniciar suas carreiras;
- b) Detectar necessidades e expectativas quanto ao desenvolvimento profissional;
- c) Analisar as expectativas laborais no âmbito corporativo;
- d) Detectar os desejos vinculados à inserção e ao ambiente em uma empresa.

Pretende-se abordar as estratégias das empresas para instilar o orgulho organizacional e a importância da gestão de pessoas por competências na retenção de talentos para a empresa. Esses dados são apresentados às empresas para que possam se adaptar às novas características desse grupo e possam promover melhorias em seus processos de recrutamento, seleção e motivação.

O estudo foi baseado em uma revisão de literatura sobre o tema e, também, em uma pesquisa de campo (qualitativa e quantitativa) realizada entre março/abril de 2007, por intermédio de um questionário via Internet, composto por 9 questões desdobradas. O universo da pesquisa

compreende estudantes universitários e recém-formados, na faixa etária de 18 a 28 anos, residentes em todo o Brasil. Foram coletadas mais de 18.000 respostas, sendo 16.164 válidas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta parte do trabalho tem como propósito apresentar uma revisão de literatura sobre o novo cenário organizacional brasileiro, o mercado de trabalho e as expectativas profissionais dos jovens que pretendem ingressar nesse mercado de trabalho.

2.1. DO RH TRADICIONAL À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar do tempo, a Administração de Empresas assumiu uma nova postura, onde o foco passou a ser as pessoas. Mas, as diversas mudanças ocorridas no cenário organizacional não ocorreram de forma fugaz, mas sim, de maneira lenta, arrastando-se a curtos passos até o século XIX, acelerando-se a partir do início do século XX, o que provocou mudanças aceleradas no ambiente organizacional.

Segundo Ambioni (2006), a Administração sofreu diversas influências:

1. Dos filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles nos conceitos de Administração na Antigüidade. Com o advento da Filosofia Moderna, destacam-se Bacon e Descartes.
2. A organização eclesástica da Igreja Católica influenciou o pensamento administrativo.
3. A organização militar influenciou a Administração, contribuindo com alguns princípios que a teoria administrativa assimilaria e incorporaria mais adiante.
4. A Revolução Industrial criou o contexto industrial, tecnológico, social, político e econômico que permitiu o surgimento da teoria administrativa.
5. Os economistas liberais (como Adam Smith) proporcionaram razoável suporte para o aparecimento de alguns princípios de Administração que teriam aceitação posteriormente. As idéias de Marx e Engels promoveram o surgimento do socialismo e do sindicalismo.

6. A influência dos pioneiros e empreendedores foi fundamental para a criação das condições básicas para o surgimento da Teoria Administrativa.

De acordo com Peter Drucker (2003), mesmo com tantas mudanças, existem dois conjuntos de generalizações que se aplicam à maioria das empresas a maior parte do tempo: uma com respeito aos seus resultados e recursos e outra referente aos seus esforços. Em conjunto, elas levam a um número de conclusões relativas à natureza e à direção do trabalho da empresa.

Em sua maioria, essas hipóteses soarão plausíveis, talvez até familiares à maior parte dos homens de negócios, mas poucos deles as reúnem em um todo corrente. Poucos extraem delas decisões para ação, independente de quanto cada afirmação esteja de acordo com sua experiência e conhecimento. Em consequência disso, poucos executivos baseiam suas ações em suas próprias hipóteses e expectativas.

Drucker (2003) faz algumas observações importantes sobre as mudanças organizacionais:

- a) Dentro da empresa não há resultados, nem recursos. Ambos estão fora dela.
- b) Os resultados são obtidos pela exploração de oportunidades, não pela solução de problemas.
- c) Os recursos, para que produzam resultados, precisam ser alocados a oportunidades e não a problemas.
- d) Resultados econômicos são conquistados somente por liderança, não por mera competência.

Ou ainda:

1. Qualquer posição de liderança é transitória e provavelmente de vida curta.
2. Aquilo que existe está ficando velho.
3. Aquilo que existe provavelmente está mal alocado.
4. Concentração é a chave para resultados econômicos.

Em síntese, Drucker (2003) afirma que é preciso concentrar recursos humanos em poucas oportunidades importantes. Isto vale particularmente para os recursos humanos altamente qualificados, por intermédio dos quais o conhecimento se torna eficaz no trabalho. E vale,

acima de tudo, para os mais escassos e dispendiosos, mas também os potencialmente mais eficazes, de todos os recursos humanos da empresa: o talento gerencial.

Para compreender que as pessoas eram o cerne da questão, as organizações passaram por diversos processos de mudança. A seguir apresentamos um breve relato histórico da evolução da Administração.

A Administração Científica (iniciada por Taylor e seus seguidores) constitui a primeira teoria administrativa. A preocupação em criar uma Ciência da Administração teve início com a experiência concreta e imediata do trabalho de operários e com a ênfase nas tarefas (MOTTA; GOUVEIA, 2006).

O pioneiro da Teoria Clássica da Administração foi Henri Fayol, que é considerado juntamente com Taylor, um dos fundadores da Moderna Administração. Fayol definiu as funções básicas da empresa, o conceito de Administração, bem como os chamados princípios gerais de Administração como procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa. Para Fayol, existe uma proporcionalidade da função administrativa que se reparte proporcionalmente por todos os níveis da empresa (CHIAVENATO, 2004).

A Teoria das Relações Humanas, por seu turno, remontam à influência das idéias do pragmatismo e da iniciativa individual nos Estados Unidos, berço da democracia. Na prática, essa teoria surgiu com a experiência de Hawthorne. Tal experiência marca, ao longo de sua duração, o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na Administração, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas (Amboni, 2006).

Na abordagem humanística, os pesquisadores se deparam com a civilização industrializada que torna as empresas preocupadas exclusivamente com sua sobrevivência financeira e com maior eficiência para o alcance de lucros. Desta forma, todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana, e muito menos para objetivos humanos. Daí a necessidade de um tratamento profilático e preventivo do conflito industrial: o choque entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes (Chiavenato, 2004).

A partir da Experiência de Hawthorne, desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana: o homem social. Concomitantemente, verificou-se que a formação e os processos de grupos podem ser manipulados por algum estilo de liderança e comunicação.

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Mas também os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma idéia do que está acontecendo. Dentro desse aspecto surge a necessidade de acompanhar o trabalho dos subordinados para avaliar seu desempenho e habilidades. Essa necessidade de avaliação se fundamenta em três pontos (Chiavenato, 2004):

1. A pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões de seu trabalho;
2. A organização opera mais eficientemente quando a pessoa e seu chefe têm um entendimento comum de suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles;
3. Cada pessoa pode ser auxiliada a dar a máxima contribuição à organização e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades.

Etzioni (1967), afirma que a Teoria das Relações Humanas nasceu de uma reação à abordagem formal clássica, salientando o papel da comunicação, da participação e da liderança. Se, por um lado, se reconhece que aquilo que a teoria da organização formal prega, a das relações humanas nega, por outro lado, se reconhece também que cada uma dessas teorias se aplica a determinadas condições e situações. Hoje a Teoria das Relações Humanas vem sendo encarada mais como uma compensação ou complemento do que uma contradição à Administração Científica (Chiavenato, 2004, p. 38).

Portanto, a Teoria das Relações Humanas seria um complemento cujo intuito é o aprimoramento da Administração Científica.

A Teoria Neoclássica (Escola Operacional ou do Processo Administrativo) surgiu da necessidade de utilizar os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, expurgando-os

dos exageros e distorções típicos do pioneirismo e condensando-os com outros conceitos válidos e relevantes oferecidos por outras teorias administrativas mais recentes.

A Teoria Neoclássica é identificada por algumas características marcantes (AMBONI, 2006):

- a) Ênfase na prática da Administração;
- b) Reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos;
- c) Ênfase nos princípios clássicos de administração;
- d) Ênfase nos resultados e objetivos;
- e) Ecletismo aberto e receptivo.

A Teoria Neoclássica enfatiza as funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle. No conjunto, elas formam o processo administrativo.

A partir da década de 1950, a Teoria Neoclássica deslocou a atenção antes fixada nas chamadas ‘atividade-meio’ para os objetivos ou finalidades da organização. Com o enfoque baseado no ‘processo’ e a preocupação com as atividades (meios) passaram a serem substituídos por um enfoque nos resultados e objetivos a alcançar (fins). Assim surge a APO – Administração por Objetivos, que é desenvolvida por intermédio de ciclos que variam conforme os autores (Amboni, 2006, p. 88).

A Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 1950, como um desdobramento das análises dos autores voltados para a Teoria da Burocracia, os quais tentaram conciliar a tese proposta pela Teoria Clássica e pelas Relações Humanas.

Segundo Chiavenato (2004), em uma apreciação crítica do estruturalismo dentro da Administração, com seus aspectos positivos e suas restrições e limitações, pode-se concluir que esta é uma teoria de transição em direção para a Teoria de Sistemas.

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração trouxe nova concepção e novo enfoque no contexto administrativo: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase é nas pessoas dentro do contexto organizacional mais amplo.

Na década de 1960 surgiu o Desenvolvimento Organizacional (DO), em função das mudanças no mundo das organizações e em função da inadequação das estruturas convencionais a essas circunstâncias. Apesar de parecer uma moda passageira na teoria administrativa, o DO é uma alternativa democrática e participativa muito interessante para a renovação e revitalização das organizações e que não se pode desprezar (Amboni, 2006).

Na seqüência, pode-se abordar a influência da tecnologia na Administração. Embora seja uma ciência recente, a Cibernética trouxe um impacto sobre a Administração, não apenas em termos de conceitos e idéias, mas sobretudo, por seus produtos, como máquinas inteligentes e computadores que promoveram a automação e a informática no ambiente organizacional.

A Teoria Geral da Administração também recebeu contribuições da Matemática. A Teoria Matemática aplicada à solução dos problemas administrativos é conhecida como Pesquisa Operacional (PO). Fundamenta-se na necessidade de medir e avaliar quantitativa e objetivamente as ações organizacionais. O 6-Sigma e o Balanced Scorecard (BSC) são exemplos de medição em função de objetivos estratégicos.

A Teoria de Sistemas é um ramo específico da Teoria Geral de Sistemas (desenvolvida por Von Bertalanffy e que se espalhou por todas as ciências, influenciando notavelmente a Administração). A abordagem sistêmica chegou à Teoria Geral da Administração a partir da década de 1960 e tornou-se parte integrante dela (Chiavenato, 2004).

A Teoria de Sistemas trouxe uma relevante ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição à antiga abordagem de sistema fechado. Seu caráter integrativo e abstrato e a possibilidade de compreensão dos efeitos sinérgicos da organização são surpreendentes. A visão do homem funcional dentro das organizações é a decorrência principal sobre a concepção da natureza humana.

A Teoria da Contingência é a mais recente das teorias administrativas e marca um passo além da Teoria de Sistemas. Suas origens remontam às pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch a respeito das organizações e seus ambientes. Tais pesquisas revelaram que a teoria administrativa disponível era insuficiente para explicar os mecanismos

de ajustamento das organizações aos seus ambientes de forma proativa e dinâmica (Amboni, 2006).

A Teoria da Contingência é eclética e interativa, mas ao mesmo tempo, relativista e situacional. Em alguns aspectos, parece que a Teoria da Contingência é muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa.

Nos últimos anos, o foco da teoria administrativa foi redirecionado para a melhoria da qualidade de vida dentro e fora das organizações. Melhoria nos aspectos relacionados a conforto físico e psicológico. Satisfação pessoal de cada indivíduo. Transformação da atividade laboral individual e solitária em um trabalho de equipe integrado socialmente. Adoção de aspectos éticos e de responsabilidade social. A Administração do início do século XXI é completamente diferente daquela do início do século XX, e será diferente daquela que existirá no futuro.

Entre as principais mudanças verificadas na forma de gerir pessoas ao longo dos últimos vinte anos, podemos apresentar as descritas por Dutra (2001 p. 25-26):

- a) Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas ao perfil obediente e disciplinado prefere-se um perfil autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio.
- b) Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento: a marca dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma fordista e taylorista de administração, é o controle das pessoas. Segundo esse paradigma, os indivíduos são controláveis, portanto, espera-se deles uma postura passiva. Atualmente, há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional.

- c) Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: o comportamento integral dos indivíduos com a organização ou negócio mobiliza não somente os músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas. As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio.

Atualmente, é importante ser empregável, isto é o que buscam as organizações. Nesse sentido, organizações e pessoas, juntas, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por sua vez, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

É importante ressaltar que o papel de gerar toda a riqueza e o poder da sociedade atual deixou de ser exclusividade dos fatores tradicionais de produção (capital, terra, trabalho). Tal afirmação, por si só, já serve para justificar o fato de muitas empresas terem um valor de mercado extremamente superior ao seu valor patrimonial.

Segundo Santiago Jr. (2004), isto ocorre devido ao fato de o valor de produtos e serviços depender cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a ele incorporado. Estes fatores, por serem intangíveis, são de difícil gerenciamento. Por tal motivo, a empresa que souber tratá-los de forma eficiente, estará em posição de destaque no seu mercado de atuação.

A empresa busca talentos, ou seja, pessoas dotadas de competências, que possam ser representativos no contexto organizacional.

Figura 1: Gestão de pessoas e competências



Fonte: Chiavenato, 2005, p. 25.

Existe uma forte ligação entre as competências organizacionais e as individuais, assim, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua sobre elas. Portanto, a gestão de pessoas baseada em competências busca talentos para transformá-los em capital humano.

De acordo com Santiago Jr. (1994), os ativos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento. Entre eles é possível citar: know-how técnico, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A grande dificuldade se encontra exatamente na medição destes valores, pois ao contrário dos estoques financeiros e materiais, o valor econômico do conhecimento não é facilmente compreendido, classificado e medido.

Neste contexto, podemos afirmar que o valor de uma organização está cada vez mais desvinculado daquele de mercado, ainda mais devido à extrema dificuldade de mensuração do

valor de seus ativos intangíveis. Estas dificuldades levam o mercado a valorizar o capital humano no ambiente organizacional.

Nesse sentido, Handy (1994) identificou nove paradoxos no intuito de explicar como a nossa sociedade funciona. Para o referido autor, os paradoxos não devem ser resolvidos, mas sim controlados, pois eles são conceitos que podem ser ou apenas parecer contrários ao comum, pelo menos aparentemente, ao mesmo tempo em que parecem ser companheiros do progresso econômico. Entre os nove paradoxos identificados, convém enfatizar, o paradoxo da inteligência:

“A inteligência é o novo tipo de ativo. Não se comporta como os outros tipos de ativos e nisso reside o paradoxo. Ao contrário dos outros bens, a inteligência não pode ser dada de presente e será sempre conservada, mesmo que compartilhada. Também não é possível possuir a inteligência de outra pessoa, por mais que seja dono da empresa na qual essa pessoa trabalha. Se a pessoa sair da empresa e for para outra, levará consigo a inteligência (Handy, 1994, p. 31).”

A inteligência concentrada, a capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento e o know-how são as novas fontes de riqueza, no entanto, impossível transmiti-los às demais pessoas por decreto. A boa notícia é que, por outro lado, não é possível impedir que as pessoas consigam adquiri-los. Daí a importância do capital humano.

Figura 2: Capital Humano



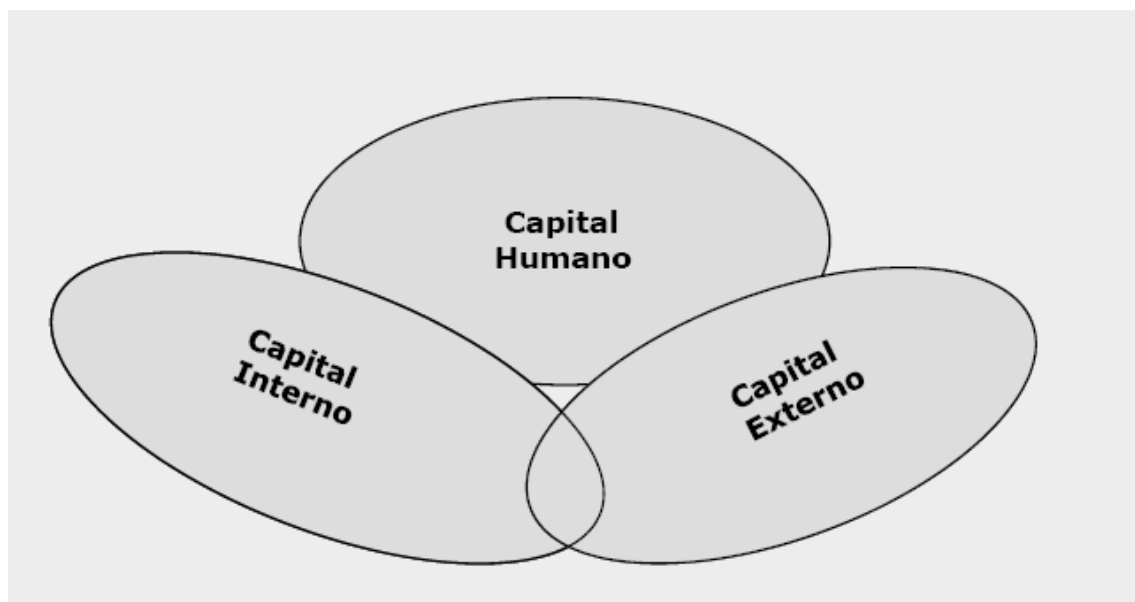
Fonte: Chiavenato, 2005, p. 27.

A partir do capital humano, a gestão de pessoas por competências busca a formação do capital intelectual. Segundo Chiavenato (2005, p. 28) “transformar capital humano em capital intelectual”.

Transformar capital humano em capital intelectual pode ser um grande diferencial competitivo para a organização em seu segmento de mercado (Broxado, 2001).

A função da gestão do capital intelectual é então reverter a tendência normal. Sua tarefa é focalizar a empresa em oportunidades e afastá-la de problemas, recriar a liderança e neutralizar a tendência à mediocridade, substituir a inércia por nova energia e nova direção (Drucker, 2003).

Figura 3: Capital Intelectual



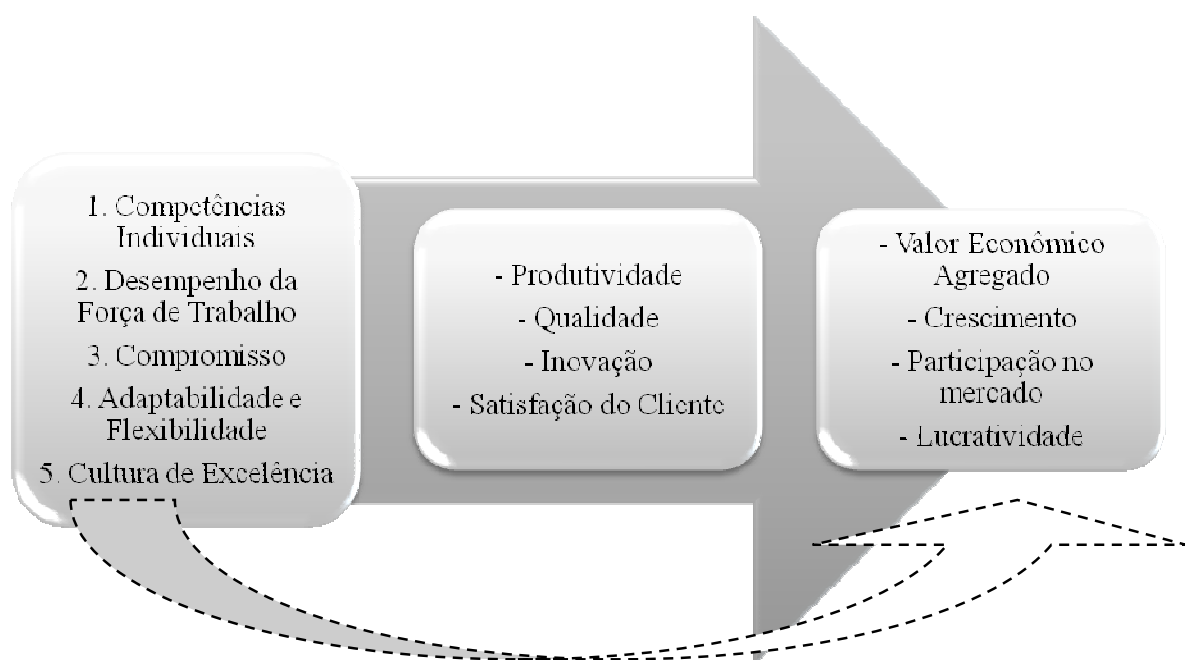
Fonte: Chiavenato, 2005, p. 29.

Com a obtenção do capital intelectual busca-se o resultado tangível. Segundo Drucker (2003), grandes empresas americanas se orgulham por estarem dispostas e aptas a fornecer qualquer especialidade, satisfazer qualquer exigência de variedade e até mesmo para estimular

tais exigências. Muitas empresas se vangloriam de nunca abandonarem um produto por vontade própria. Em consequência disso, a maior parte delas acaba com milhares de itens em suas linhas de produtos – e com muita frequência menos de vinte realmente vendem. Mas, estes vinte itens ou menos precisam contribuir com receitas para pagar os custos dos 9.999 que não vendem.

Com os recursos humanos ocorre a mesma coisa, não adianta ter quantidade se não há qualidade. Uma empresa cuja base é o capital humano e intelectual, mesmo que tenha menos funcionários, certamente é mais competitiva e obtém melhores resultados do que aquela que não investe nos recursos intangíveis para atingir resultados tangíveis.

Figura 4: Resultado Tangível através das pessoas



Fonte: Chiavenato, 2005, p. 33.

De acordo com Chiavenato, (2004), para chegar aos resultados tangíveis, a empresa necessita que o RH esteja voltado para sua estratégia de negócios, pois tudo tem início no processo de recrutamento e seleção.

Quando o RH está voltado para a estratégia do negócio os resultados tangíveis por meio dos ativos intangíveis tornam-se algo fácil de alcançar. Nesse sentido, Drucker (2003) afirma que a liderança não é algo quantitativo. Portanto, o capital intelectual é algo qualitativo.

Figura 5: Gestão de Talentos



Fonte: Chiavenato, 2005, p. 41.

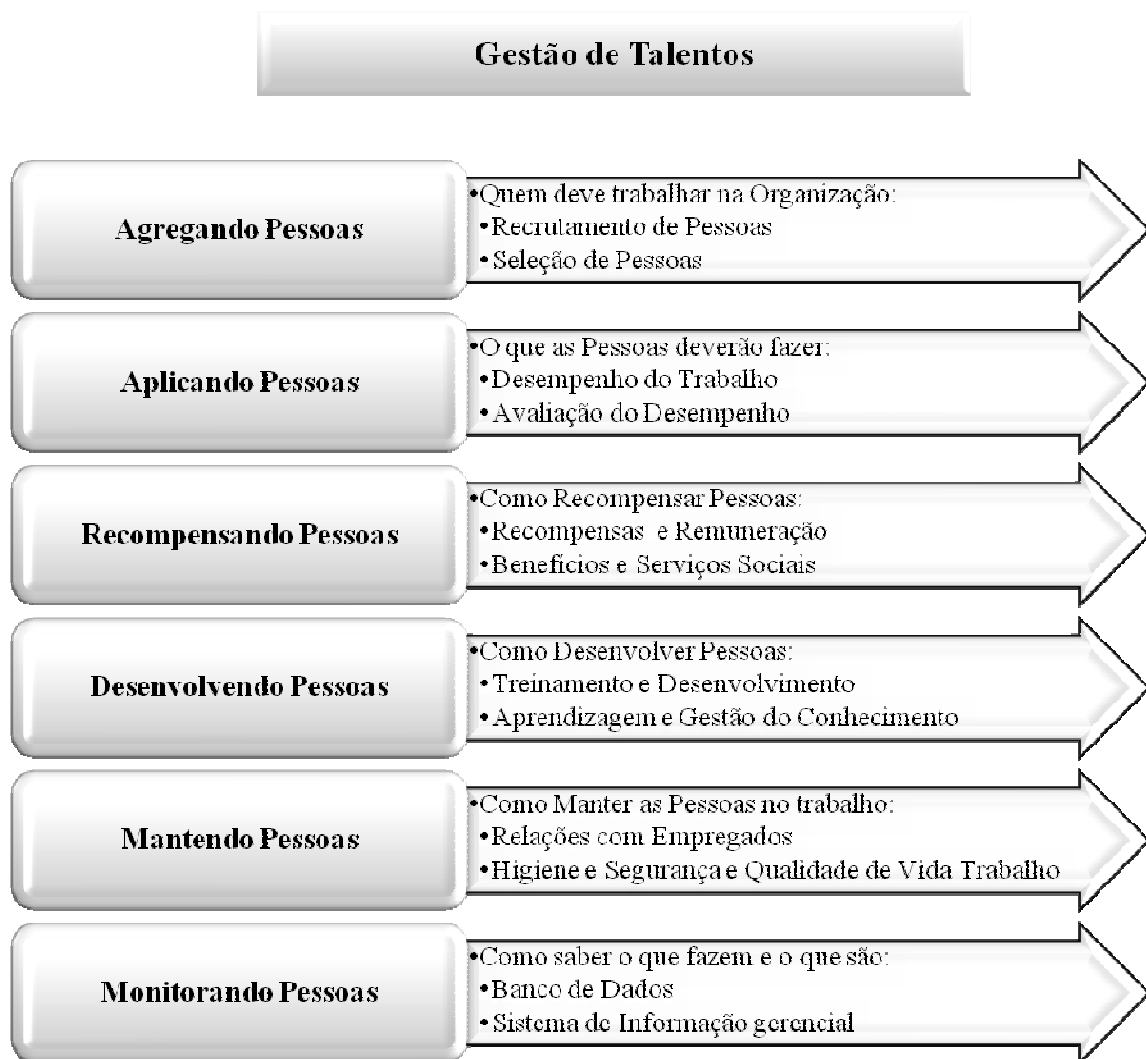
Dutra (2001, p. 42), observa que o uso do conceito de competência também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, tais como:

- a) Para a organização: simplicidade, flexibilidade e transparência; otimização de recursos e da massa salarial; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos; flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura,

organização do trabalho e tecnologia. Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

- b) Para as pessoas: horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado; estímulos ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo de gestão de pessoas por competências.

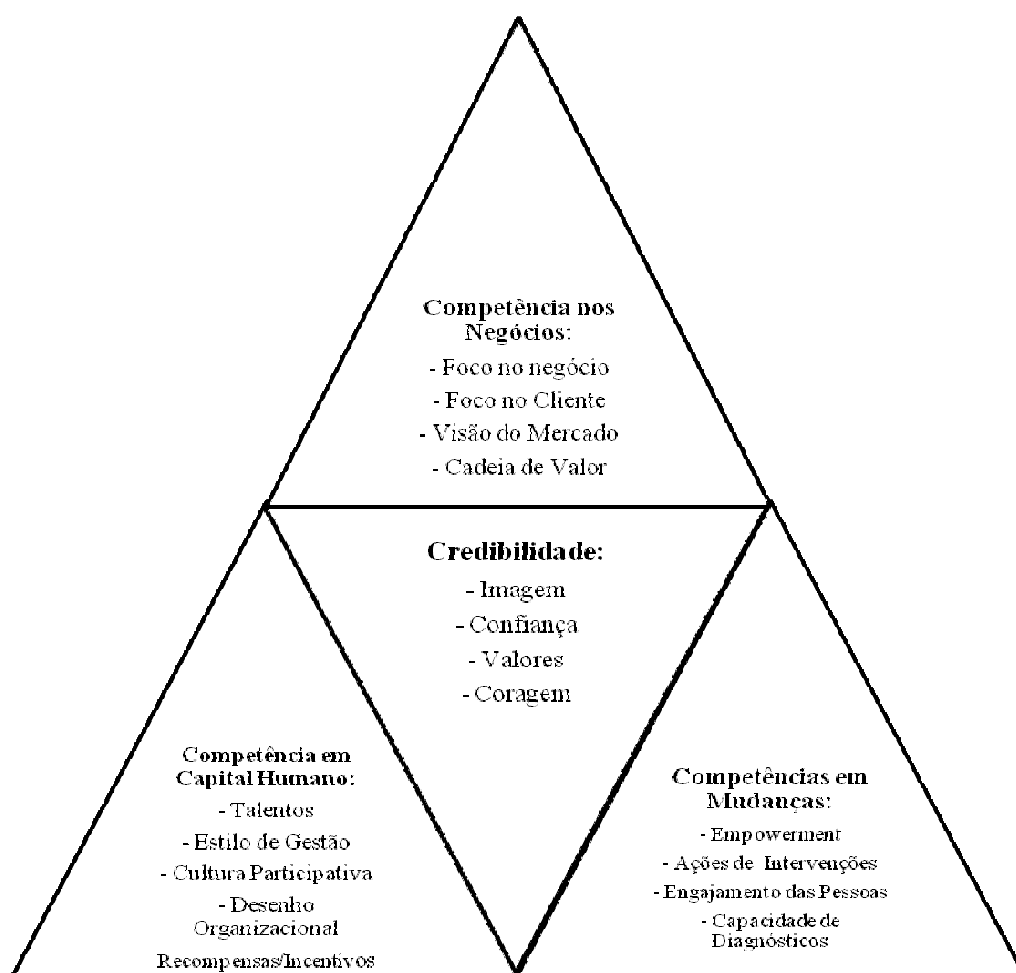
Figura 6: Processo de gestão de Talentos



Fonte: Chiavenato, 2005, p. 43.

Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles fornecem à empresa (a entrega do funcionário ao seu trabalho), na gestão de pessoas por competências ocorre um mapeamento do conhecimento, que tem como objetivo mensurar a complexidade das entregas. Para tornar possível a utilização dos conhecimentos da empresa é necessária a localização de suas fontes. Isto é feito por meio do mapeamento. É através do mapeamento que se torna possível identificar os especialistas, pessoas com conhecimentos de determinados assuntos, e localizar o acervo intelectual da empresa.

Figura 7: Modelo de Competências em gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2005, p. 50.

As principais competências requeridas em um negócio são: organizacionais, funcionais, gerenciais e individuais.

Figura 8: As competências requeridas pelo negócio



Fonte: Chiavenato, 2005, p. 52.

Para que os talentos existentes em uma organização sejam transformados em capital humano é preciso que a empresa invista em conhecimento. Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o conhecimento/treinamento deve desenvolver o capital humano dentro da organização.

As principais funções do conhecimento/treinamento nas organizações, segundo Castro (2002, p. 60-66) são:

- a) Identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio.

- b) Evitar que conhecimentos estranhos, não desejados sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio. Ou seja, o ponto principal destacado por este autor está em se colocar o conhecimento sob o enfoque de gerenciamento, ou seja, a identificação dos conhecimentos utilizáveis (importantes) e dos não-utilizáveis (descartáveis) pela organização.

A concorrência de mercado gera fortes reflexos no processo administrativo das organizações. Na busca de convergir para as idéias mercadológicas, levam às organizações a quebrar paradigmas e trazer para si a responsabilidade pelo conhecimento/treinamento de seus funcionários. Isto ocorre com o objetivo de suprir à necessidade de conhecimento dentro da organização, sem a necessidade de esperar que os funcionários busquem tal conhecimento em outros lugares, mas o tenha dentro da própria empresa, facilitando seu acesso e seu aprendizado (Robins, 2002).

Neste novo cenário globalizado o “conhecimento” é a chave-mestra. O profissional precisa demonstrar orientação para resultados. Capacidade de trabalhar em equipe, liderança. Empreendedorismo, comunicabilidade e ser resistente às pressões que lhe são impostas pela competitividade do mercado e pela empresa no alcance de suas metas. E pelos clientes, que nos dias atuais estão mais conscientes do que querem e como querem (Ritto, 2005).

Nesse contexto, Ritto (2005), define as organizações inovadoras com o termo “Organizações Caórdicas”, por meio do estudo de sistemas abertos e orgânicos, o referido autor propõe um modelo para se administrar este tipo de organização, segundo sua ótica de planejamento deve ser hiperflexível acompanhando o compasso das mudanças no cenário organizacional.

Obviamente, muita coisa mudou desde 1930, apogeu da era industrial, para o ano 2000 e a virada do século. A tecnologia da informação expandiu-se em hardwares, softwares e conceitos. Ampliou-se também a necessidade de geração mais rápida e eficaz de informações.

Toda esta tecnologia, no entanto não é capaz de gerar seguidores ou gerar maximização de produtividade. As máquinas tornaram-se mais capazes, mas os seres humanos não.

Assim, o trabalho realizado por Ritto (2005) evoca a noção de caos em três momentos:

- a) O primeiro momento é quando fala sobre organizações imersas em várias e concomitantes lógicas. O ponto máximo desta visão é o que define como hierarquias entrelaçadas. Cita em sua exposição que nas hierarquias entrelaçadas os níveis estão tão misturados que não se podem identificar diferentes lógicas. Deste ponto evolui para a visão lógica quântica, por intermédio da qual demonstra que o mundo não é determinado para condições iniciais. Esta visão altera de forma sensível à constrangedora a velha visão de realidade. Ritto expõe a visão Gödeliana de realidade que impõe a necessidade de existir paradoxos nos sistemas complexos.
- b) Num segundo momento, Ritto explora a necessidade de integração de atores e suas multipercepções, afirma que as formas de ver o mundo e as próprias metáforas que sustentam as buscas científicas da verdade estão mudando.
- c) Num terceiro e último momento apresenta de forma mais 'didática', a teoria da complexidade citando os princípios: dialógico, recursivo e hologramático, criados por Morin. O princípio dialógico preconiza a união de dois princípios ou noções antagônicas que deveriam se repelir, o princípio da recursão extrapola o que normalmente se conhece por 'feedback' criando o que Ritto descreve como autoprodução e auto-organização. O princípio hologramático traz a noção de que o todo está presente na parte da mesma forma que a parte está presente no todo.

A mudança significa a passagem de um estado para outro diferente, no contexto organizacional isso também é uma realidade, as organizações foram obrigadas a assumirem uma nova postura para atender às expectativas da sociedade e do novo consumidor global, mais consciente de seus direitos e deveres. Cabe, portanto, ao líder como agente de mudança facilitar o processo de mudança. Isso somente será possível se a empresa investir em ativos intangíveis (capital humano e intelectual).

Portanto, o aprendizado e a constante atualização dos conhecimentos são elementos necessários para a ascensão profissional, o atendimento das metas organizacionais e o desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Em seu estudo Covey apresenta uma filosofia de fortalecimento para a vida, considerada a melhor garantia de sucesso nos negócios, ou seja, uma combinação perfeita de sabedoria, compaixão e experiência prática.

De acordo com Covey (2002), as pessoas pouco eficientes organizam seu tempo em função de suas prioridades, por seu turno, as pessoas eficientes baseiam suas vidas e administram suas relações conforme princípios, leis naturais e valores primordiais universalmente válidos. Portanto, o líder (capital humano da organização) deve ter a capacidade de aplicar tais princípios a problemas, gerando à organização qualidade, produtividade, lucratividade e relações bem-sucedidas.

Ou seja, entende-se que a gestão de pessoas por competências deve integrar o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas. Combinar e articular a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas. Com isso, permitir correlacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa.

2.2. MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

As profundas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais constituem as principais características do mundo atual. Tais condições de mudança e de transformação influenciam fortemente as organizações. Nas organizações, os líderes¹ devem ser incumbidos de estimular, apoiar e alcançar a inovação por meio das pessoas.

De acordo com Kanaane (1999), as mudanças no processo organizacional compreendem três classes: (a) Envolverá os grupos de projetos; (b) trabalho em tempo parcial ou sazonal; (c) trabalho individual ou em grupos familiares.

- a) Os grupos de projetos: Pessoas que se juntaram para projetos específicos durante um curto período de tempo. Provavelmente esse será o tipo de serviço melhor remunerado e dominante nas próximas décadas, exigindo aptidões diferentes, entre elas: mente

¹ Líderes: aqui nos referimos a líderes como gerentes, administradores e supervisores, para manter uma nomenclatura uniforme durante o trabalho, optamos pelo termo 'Líder' que expressa a liderança do agente no contexto organizacional.

aberta; competência técnica e interpessoal; trabalho em equipe; concentração criativa; domínio de idiomas; versatilidade; visão de conjunto e longo prazo; história profissional; capacidade para lidar com pressão; incertezas e ambigüidades; e equilíbrio da vida pessoal com vida profissional (Kanaane, 1999, p. 32).

- b) Trabalho em tempo parcial ou sazonal: Neste caso haverá um grande contingente de pessoas que trabalharão dois ou três dias por semana (considerando-se inclusive sábados e domingos) em supermercados, na indústria de turismo, cuidando de crianças nos finais de semana etc. Essas pessoas não precisarão ser extremamente intelectualizadas, porém, necessitarão de habilidades e até certa especialização para executarem seu trabalho.
- c) Trabalho individual ou em grupos familiares: Norman McRae, editor chefe do 'The Economist', lançou um livro chamado 'The 2024 Report', no qual fez algumas previsões que já ocorreram (queda do muro de Berlim, colapso do império soviético, revoltas no leste europeu etc.). Segundo o autor, 'daqui há dez anos, mais de 50% das pessoas trabalharão dentro de seus próprios lares', principalmente pelas vantagens de não precisarem enfrentar trânsitos e pelo uso das enormes possibilidades oferecidas pelas telecomunicações (videofone, fax, celular, computador etc.). (Kanaane, 1999).

Com as mudanças supracitadas, o trabalhador assumirá gradativamente, responsabilidades mais amplas, implicando no desenvolvimento de potencialidades e habilidades pessoais que contribuirão para o efetivo desempenho profissional. Entre as características necessárias para a efetiva performance profissional e, considerando as respectivas classes profissionais citadas (Kanaane, 1999, p. 33) destaca:

- a) estar preparado para lidar com as várias demandas e culturas ao mesmo tempo;
- b) saber lidar com a dualidade e estar ligado a resultados;
- c) pensar estrategicamente;
- d) possuir perfil pessoal inquieto, interessado na melhoria contínua, buscando alavancar novos negócios;
- e) saber lidar com as incertezas, questionando, propondo, interpretando rapidamente as demandas do mercado.

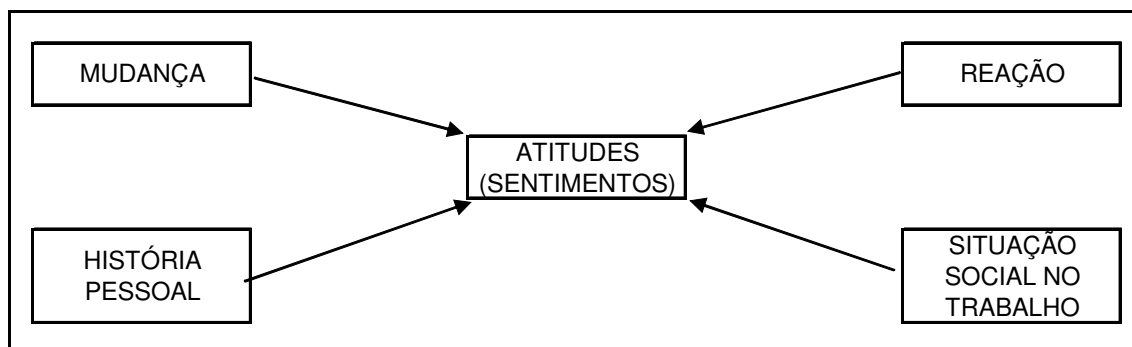
Kanaane destaca, ainda, a responsabilidade para lidar com pessoas, equipes, organizações e meio ambiente, tendo em vista a necessidade de implementar ações que levem em consideração o contexto de trabalho. Ao mesmo tempo deve visualizar a questão ética no alcance dos objetivos e metas organizacionais, resgatando a qualidade de vida no trabalho.

Portanto, as mudanças na organização do trabalho levarão ao redirecionamento profissional, possibilitando ao surgimento de atividades profissionais diferenciadas, de acordo com os segmentos de mercado e a demanda existente.

É certo que qualquer mudança envolve conflitos, mudanças de conceitos, tornando-se complicada. A mudança no ambiente de trabalho é complicada pelo fato de não produzir um ajuste direto. Ao contrário, ela age por meio de atitudes de cada funcionário para produzir uma reação que é condicionada pelos sentimentos de relação à mudança.

A seguir apresentamos o quadro 'X': um modelo de como as atitudes afetam a reação à mudança: obviamente, a melhor iluminação não estava causando por si mesma a maior produção. Não havia uma conexão direta entre a mudança e a reação. Algumas outras variáveis, mais tarde diagnosticadas como atitudes dos funcionários, haviam contribuído para alterar o padrão esperado. Roethlisberger ilustrou o novo padrão através de um modelo de reação à mudança, conhecido como o quadro "X".

Figura 9: Quadro 'X' de Roethlisberger original



Fonte: Davis; Newstrom, 2004, p. 38.

Cada mudança é interpretada pelas pessoas de acordo com as suas atitudes. A maneira pela qual as pessoas sentem uma mudança é que determina, então, como elas irão reagir. Estes sentimentos não existem por acaso, eles são causados. Uma das causas é a história pessoal, que se refere aos processos biológicos da pessoa, os seus antecedentes e todas as suas experiências fora do trabalho. É isso que ela leva para o local de trabalho (Davis; Newstrom, 2004).

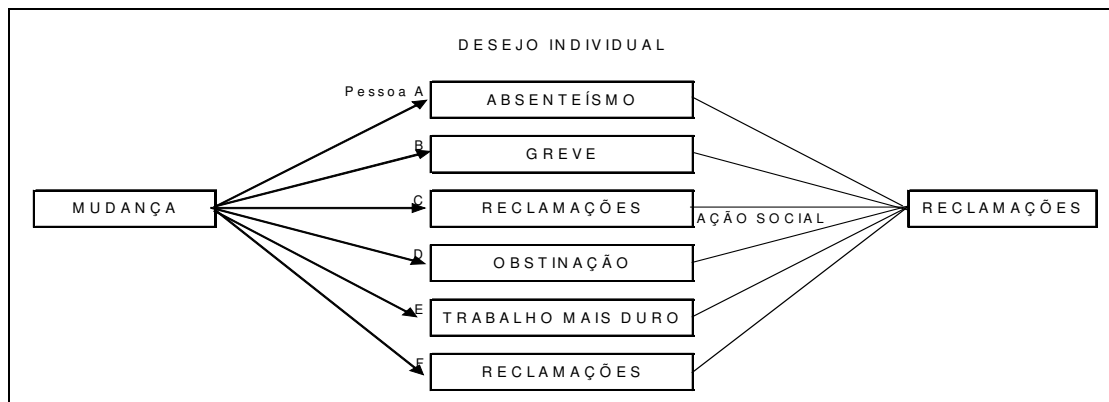
Uma segunda causa é o próprio ambiente de trabalho. Ele reflete o fato de que os trabalhadores são membros de um grupo e são influenciados por seus códigos, padrões e normas. Os sentimentos não são uma questão da lógica. Eles não são nem lógicos, nem ilógicos, mas sim não-lógicos. Os sentimentos e a lógica pertencem a duas categorias separadas, da mesma forma que metros e quilos (Davis; Newstrom, 2004).

Por esta razão, a lógica sozinha não é um meio eficaz para se tentar modificar os sentimentos, porque ela não chega a eles diretamente. Os sentimentos não são melhor contestados pela lógica (Davis; Newstrom, 2004).

Outro fato relevante, é que, ainda que as pessoas interpretem uma mudança individualmente, muitas vezes elas mostram sua ligação com o grupo ao se juntar a ele em algumas reações uniformes à mudança, de acordo com a figura 10. Tais reações tornam possíveis algumas ações ilógicas como greves, quando apenas algumas pessoas querem fazê-las (Davis; Newstrom, 2004).

Outros funcionários que estão infelizes unem-se ao movimento como uma chance de mostrar a sua insatisfação e confirmar a sua participação no grupo juntando-se em uma ação social. Basicamente, o grupo reage com os sentimentos: “Estamos todos juntos nisto. O que acontecer a um de nós afetará a todos” (Davis; Newstrom, 2004, p. 39).

Figura 10: Reação social unificada à mudança



Fonte: Davis; Newstrom, 2004, p. 39.

Como podemos observar na figura acima, na tentativa de manter o equilíbrio, um grupo desenvolve reações para que diante de qualquer mudança possa voltar à sua já conhecida melhor forma de vida.

Portanto, cada pressão encoraja uma pressão contrária dentro do grupo. O resultado líquido é um mecanismo auto-regulador, por meio do qual as energias são usadas para restaurar o equilíbrio sempre que uma mudança o ameaça. Esta característica de auto-correção das organizações é chamada de 'homeostase', ou seja, as pessoas agem para estabelecer uma condição estável de preenchimento de suas necessidades e se proteger das perturbações em seu equilíbrio (Davis; Newstrom, 2004).

O processo de mudança ocorre dentro de um campo de forças que atuam dinamicamente em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas de apoio e suporte à mudança e, de outro, forças negativas de oposição e resistência à mudança. Em toda organização, existe uma balança dinâmica de forças positivas que apóiam e impulsionam a mudança e de forças negativas que a restringem e a impedem. Cabe, portanto, ao líder como agente de mudança facilitar o processo de mudança.

O líder, enquanto agente de mudança deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar o efeito das forças negativas para poder conduzir o processo de mudança com eficácia. Toda mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado.

Na verdade, o processo de mudança organizacional é um pouco mais complicado e segue um padrão comum. Ele surge a partir de um estímulo interno ou externo na forma de pressão sobre a administração e que incentiva a ação de mudança. É importante observar que a gestão de mudanças na organização traz novas práticas e novas soluções.

O processo de inovação e mudança, segundo Chiavenato (2004, p. 365), ocorre em quatro etapas:

- a) Criação de idéias. Proporciona novas formas de conhecimento através de descobertas, extensões de conhecimentos atuais ou criatividade espontânea pela inventividade das pessoas e comunicação com outras.
- b) Experimentação inicial. As idéias são inicialmente testadas em seus conceitos através de discussões com outras pessoas, clientes, consumidores ou técnicos e/ou na forma de protótipos ou amostras.
- c) Determinação da viabilidade. A praticidade e o valor financeiro das idéias são examinados em estudos formais de viabilidade que identificam custos e benefícios potenciais, assim como mercados e aplicações potenciais.
- d) Aplicação final. Ocorre quando o novo produto é finalmente comercializado e posto à venda no mercado aberto ou o novo processo é implementado como parte da rotina operacional normal.

Segundo Chiavenato (2004, p. 365), desenvolver a criatividade na organização, é preciso:

- a) Implantar e incentivar um programa de sugestões na organização.
- b) Desenvolver grupos de geração de idéias (brainstorming).
- c) Criar oficinas de criação ou de gerenciamento de conceitos.
- d) Criar centros de criatividade na organização.
- e) Desenvolver círculos de qualidade e criatividade.
- f) Elaborar programas de treinamento em criatividade.
- g) Implantar um programa de melhoria contínua e incremento da inovação.
- h) Fazer pesquisa e desenvolvimento de idéias com as pessoas.
- i) Criar sessões criativas regulares.
- j) Desenvolver pessoas que atuem como facilitadores da criatividade.

Tendo em vista as mudanças no novo cenário organizacional, cada vez mais, torna-se importante que as empresas tenham capital intelectual e, conseqüentemente, líderes que possam guiar os demais funcionários no processo de mudança. Assim, o processo de recrutamento e seleção assume uma postura voltada para a estratégia de negócios da empresa.

A seguir abordamos o capital intelectual e sua importância no novo ambiente organizacional.

2.3. CAPITAL INTELECTUAL

O conceito de capital intelectual é muito discutido atualmente, pois, trata-se de um valor invisível e intangível, daí a dificuldade em geri-lo de forma adequada. Nas empresas, a preocupação com o fortalecimento do capital intelectual tem modificado a forma de gestão dos recursos humanos nas organizações.

Para Chiavenato (2007) é essencial compreender que o capital intelectual não significa a mesma coisa que capital humano. Neste contexto, o referido autor afirma que o caminho para criar um RH estratégico que promova um diferencial competitivo, implica em quatro passos básicos:

- a) Transformar as pessoas em talentos;
- b) Transformar os talentos em capital humano;
- c) Transformar o capital humano em capital intelectual;
- d) Transformar o capital intelectual em resultado tangível.

No que se refere à transformar as pessoas em talentos, é preciso ter em mente que: talentos são pessoas dotadas de competências.

Os talentos como parceiros da organização visam (Pontes, 2005):

- a) Responsabilidade pela execução da tarefa;
- b) Responsabilidade pela melhoria contínua;
- c) Orientação para metas a alcançar;
- d) Foco no cliente: interno ou externo;

- e) Atividade grupal e trabalho em equipe;
- f) Foco na Missão e na Visão do negócio;
- g) Agregar valor.

Para transformar talentos em capital humano é preciso que os talentos estejam alocados em um contexto. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos ficam estagnados.

O conceito de capital humano conduz ao conceito de capital intelectual. O capital intelectual é composto por:

- a) Capital interno: conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais. São criados pelas pessoas e utilizados pela organização.
- b) Capital externo: relações com clientes e fornecedores, marcas, imagem e reputação. Depende de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes.
- c) Capital humano: competências individuais – habilidades das pessoas em agir em determinadas situações. Educação, experiências, valores e competências.

O grande diferencial de uma empresa não está relacionado com a quantidade de equipamentos utilizados em seus processos produtivos. Está sim na soma de uma série de requisitos referentes ao conhecimento coletivo gerado e adquirido. Às habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as possuem e o grau de satisfação dos clientes.

A partir desse entendimento, nota-se que os ativos intangíveis da empresa assumem importância significativa, ainda mais pelo fato de ser freqüente a necessidade de desenvolver novas formas de criar e multiplicar. De utilizar, eficaz e adequadamente, conhecimentos e habilidades.

De acordo com Silva e Fonseca (2007), atualmente, as organizações enfrentam um ambiente extremamente competitivo, o que favorece o desenvolvimento de mecanismos que visem a redução do quadro de incerteza em que suas decisões são tomadas. Nesse sentido, o Capital

Intelectual assume papel de destacada relevância, tendo em vista que sua utilização junto ao processo decisório dá-se tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo das organizações.

No estudo em comento, os autores buscaram apontar a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão no âmbito interno das organizações, partindo-se da premissa de que a utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes.

Para Silva e Fonseca (2007), a identificação dos ativos que compõem o Capital Intelectual, bem como sua evidenciação, capacita a empresa a gerenciar esses recursos de forma a conduzir as estratégias rumo ao seu desenvolvimento e crescimento dentro da organização, haja vista a contribuição desses ao resultado e ao valor da empresa.

Entre as possíveis alternativas de gerenciamento do Capital Intelectual, podem-se destacar pela sua importância estratégica para o negócio e, independentemente do conceito, aquelas que na medida do possível, vêm sendo praticadas ou, ao menos, sendo reconhecidas, constituindo uma preocupação dos executivos, tais como (Silva; Fonseca, 2007):

- a) Diminuição de volatilidade do capital humano;
- b) Transferência de conhecimento residente do capital humano para o estrutural;
- c) Expansão do acesso ao capital estrutural pelos profissionais da empresa; e
- d) Ampliação/retenção do capital de relacionamento.

Ao final do estudo, Silva e Fonseca (2007), concluem que o Capital Intelectual se apresenta como uma forma de incrementar o desempenho e a competitividade das organizações.

2.4. COMO AS EMPRESAS DO SÉCULO XXI ESCOLHEM SEUS FUNCIONÁRIOS?

O mercado de trabalho é condicionado por inúmeros fatores como: o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção no mercado internacional. A natureza e qualidade dos postos de trabalho estão atrelados à escala do

emprego, os demais fatores, referem-se a intensidade do emprego, ou melhor, à qualidade e produtividade do emprego.

O recrutamento pode ser entendido como o processo pelo qual a empresa atrai candidatos para suprir os cargos oferecidos. Ou ainda, recrutar pessoal é buscar no mercado os melhores profissionais, e que se enquadrem no perfil da vaga solicitada. De acordo com Pontes (2005, p. 113):

- a) Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização.
- b) Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.
- c) Recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que já trabalham na empresa, tem como objetivo a promoção ou transferência para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão a procura de vagas no mercado de trabalho para submetê-los ao seu processo de seleção pessoal.

O recrutamento interno e externo pode ser resumido conforme abaixo:

Recrutamento interno (Nunes, 2002, p. 50):

- a) O preenchimento das vagas e oportunidades é feito pelos próprios funcionários atuais da empresa;
- b) Os funcionários internos são os candidatos preferidos;

- c) Isto exige que sejam promovidos ou transferidos para as novas oportunidades;
- d) A empresa oferece uma carreira de oportunidades ao funcionário.

Recrutamento externo (Nunes, 2002, p. 50):

- a) O preenchimento das vagas e oportunidades é feito pela admissão de candidatos externos;
- b) Os candidatos externos são os candidatos preferidos;
- c) Isto exige que sejam recrutados externamente e selecionados para preencher as oportunidades;
- d) A empresa oferece oportunidades aos candidatos externos.

O processo de recrutamento, seja ele interno ou externo, culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu 'curriculum vitae' à empresa. O principal desafio do recrutamento é agregar valor à empresa e às pessoas (Nunes, 2002).

Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados tanto para a empresa como para o candidato. Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os profissionais que atuam na Área de Recursos Humanos da empresa são escolhidos e treinados para essa finalidade.

Segundo Trindade (2005), os maus profissionais da área não notam que suas ações refletem negativamente em todo o RH e em suas empresas, perdendo principalmente em quatro pontos:

- a) Talentos: Uma seleção inadequada pode não aproveitar potenciais "talentos";
- b) Qualidade: O profissional contratado através de uma má seleção pode não ter a qualificação requerida ou perder a motivação em pouco tempo, o que afeta a qualidade de seus serviços;
- c) Custos: A empresa terá maiores custos com recolocação profissional e rotatividade (*Turnover*);
- d) Imagem: Os candidatos de hoje podem ser os clientes de amanhã ou quem sabe até futuros colegas de trabalho. Uma seleção mal conduzida traz prejuízos, mesmo que indiretos, à imagem da empresa.

Em se tratando da seleção de pessoas, podemos afirmar que esta funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 131), os conceitos de seleção são:

- a) Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.
- b) Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.
- c) Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

Existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. Dessa forma, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado, em função das competências desejadas pela empresa.

De acordo com Pontes (2005), as técnicas de seleção são:

- a) Entrevistas de seleção;
- b) Provas de conhecimentos ou capacidades;
- c) Testes psicológicos;
- d) Testes de personalidade; e
- e) Técnicas de simulação.

Conforme a função a ser preenchida, podem-se usar testes de conhecimento ou práticos que representem a realidade do trabalho que aquele candidato poderá assumir. Em alguns casos, quando a função exigir maiores esforços mentais e intelectuais pode-se lançar mão do profissional de Psicologia, que fornecerá subsídios sobre personalidade, características pessoais passadas, atuais e provavelmente futuras. Porém, nenhum desses testes pode ser usado isoladamente, sendo, portanto, a entrevista a melhor opção para o levantamento de dados (Bueno, 2005).

Em qualquer processo seletivo o que se busca é aferir os requisitos do perfil candidato. Qualquer processo seletivo tem início com o perfil detalhado da vaga, a entrevista serve para aferir de forma fidedigna este perfil.

O processo de seleção abrange diversas constatações e, portanto, são empregados instrumentos para se avaliar o candidato em todos os aspectos. Tais instrumentos são denominados técnicas de seleção.

Na rotina organizacional, via de regra, mais de uma técnica de seleção é utilizada, isto varia de acordo com o cargo a ser ocupado na empresa. As técnicas podem ser complementares e fornecem um conjunto de informações relevante sobre os candidatos.

Segundo Chiavenato (2004), a técnica de entrevista é a mais amplamente utilizada pelas empresas. A entrevista pode ser: estruturada (com roteiro preestabelecido) e não-estruturada (sem roteiro definido). Geralmente, a entrevista serve para que o entrevistador possa comparar objetivamente o perfil do candidato com o cargo a ser ocupado.

Outras técnicas para seleção (Pontes, 2005), são:

- a) Provas de conhecimento ou de capacidade: estas provas têm como objetivo avaliar o nível de conhecimento gerais e específicos do candidato, conforme o cargo a ser preenchido.
- b) Testes psicométricos: visam uma amostra do comportamento do candidato, no que se refere a aptidões da pessoa.
- c) Testes de personalidade: este tipo de teste tem como objetivo avaliar certas características da personalidade do candidato, como traços do caráter e temperamento.
- d) Técnicas de simulação: são técnicas de dinâmica de grupo, sendo o psicodrama o método mais empregado pelas empresas contemporaneamente.
- e) Seleção por competências: esta é uma técnica que vem ganhando espaço no contexto organizacional, pois as competências constituem o foco do mercado de trabalho contemporâneo.

A técnica de seleção a ser escolhida é adotada de acordo com cada empresa, ou ainda, com o perfil do cargo a ser ocupado. Mas, é importante que o processo de seleção esteja adequado à estratégia de negócio da empresa, tendo em vista alavancar seu potencial competitivo em seu segmento de mercado.

Mas, como algumas empresas se tornam o emprego dos sonhos de algumas pessoas? Para responder a essa questão, a seguir abordamos o orgulho organizacional e na sequência, os motivos que levam as pessoas a desejarem trabalhar em uma empresa específica.

2.5. O QUE LEVA AO ORGULHO ORGANIZACIONAL?

O orgulho dentro das organizações é instilado e cultivado por um conjunto de processos e métricas desenhados e monitorados essencialmente pelos próprios funcionários. Quando o orgulho está em jogo, as medidas específicas e os fluxos de trabalho que determinam os comportamentos podem não ser melhor que os dos concorrentes. O impacto motivacional, contudo, é verdadeiramente significativo por causa do orgulho que as pessoas têm do contínuo aperfeiçoamento de seu processo.

A gestão de pessoas por competências aponta os caminhos para que os funcionários estabeleçam suas metas e atinjam seus objetivos. Dessa maneira, os funcionários realizam-se com o seu envolvimento nas disciplinas do processo que lhes permitem ter um bom desempenho para a empresa. Esse equilíbrio entre a realização da força de trabalho e o desempenho da empresa é uma fonte contínua de orgulho e compromisso das pessoas que trabalham na organização (Katzenbach, 2003).

De acordo com Katzenbach (2003), é possível delimitar cinco caminhos para se conseguir um compromisso entre a empresa e os funcionários. O nome de cada caminho sugere as fontes de orgulho específicas que são enfatizadas para engajar as emoções dos segmentos críticos da força de trabalho. E, voltando a enfatizar, a força motivacional subjacente de cada caminho é o orgulho institucional dos empregados, que sustenta um nível mais alto de compromisso emocional com o desempenho da empresa. A seguir citamos cada um dos cinco caminhos:

- a) Missão, valores e orgulho coletivo. As empresas que sobressaem nesse caminho capitalizam ricas histórias de realizações passadas para dar credibilidade e impulso motivacional aos seus valores e aspirações atuais.
- b) Processo e métrica. Praticamente toda empresa bem gerenciada presume que deve ser excelente em controle de processos e métricas; esse é um lema fundamental de qualquer faculdade de administração de empresas.
- c) Espírito empreendedor. Naturalmente, a perspectiva de fazer muito dinheiro é um elemento importante nos empreendimentos de risco, assim como a resistência a muita pressão e risco pessoal.
- d) Realização individual. Na realização individual, aqueles que sobressaem ao longo do caminho encaram o seu desempenho e o seu progresso individual como fontes primordiais de orgulho.
- e) Reconhecimento e celebração. A ênfase primordial no caminho do reconhecimento e celebração está em eventos, celebrações e festas de reconhecimento altamente visíveis.

Os cinco caminhos que levam a uma força de trabalho emocionalmente comprometida são impressionantes em termos de disciplina, foco e alinhamento. Contudo, é importante lembrar que o ponto comum predominante nos cinco caminhos é a capacidade de instilar o orgulho institucional que motiva níveis mais altos de desempenho em um grande número de pessoas. As empresas que se sobressaem em um ou dois desses caminhos trabalham arduamente para sustentar o orgulho institucional porque elas sabem que, o orgulho institucional, garante uma vantagem de desempenho no longo prazo em relação à concorrência.

Além disso, uma empresa que precisa ou deseja sustentar uma força de trabalho emocionalmente comprometida deve integrar dois dos caminhos em vez de contentar-se em ser excelente num só. E, segundo o autor, o segredo do sucesso é aplicar a disciplina e o foco necessários para sustentar o orgulho institucional nos empregados que fazem uma diferença competitiva.

O item a seguir apresenta os motivos que levam os indivíduos a desejarem trabalhar em uma empresa específica, suas expectativas e objetivos nesta relação de emprego.

2.6. OS JOVENS RECÉM-FORMADOS E A PROFISSÃO

2.6.1. Identidade Profissional

Devido aos aspectos subjetivos que levam o jovem recém-formado buscar uma determinada empresa, torna-se imperioso abordar o conceito de identidade profissional.

A identidade profissional constitui um assunto complexo, e abrange os campos da psicologia e psicanálise, além da filosofia e sociologia, recebendo em cada um deles um tratamento diferenciado.

A conceituação de identidade profissional remete a “uma expressão subjetiva que se refere a tudo aquilo que é vivenciado como ‘eu’ em resposta à pergunta ‘quem és’, sendo aprendida por intermédio da representação de si mesmo” (Jacques, 1997, p. 130).

Segundo Franzoi (2006), para definir o conceito de identidade profissional, parte-se do tratamento dado ao conceito, em especial na sociologia, onde a identidade não se forja na infância de uma vez por todas, mas é um processo de reconstrução ao longo da vida.

Desta forma, implica em processualidade e metamorfose, como qualificam alguns autores, associando-se, portanto, identidade e socialização, bem como identidade e socialização profissional, na medida em que a identidade é produto das sucessivas socializações.

Nesta trajetória de pensamento, Dubar (1997) recapitula as teorias sobre socialização e constrói seu conceito de identidade pessoal, estendendo o conceito de socialização profissional a outros trabalhadores que não os pertencentes a grupos tradicionalmente reconhecidos como ‘profissionais’ pela sociologia clássica. Por outra parte, refuta também os desenvolvimentos teóricos, como os de Sainsaulieu, que considera esta abordagem inconveniente por privilegiar “o espaço das relações de trabalho na empresa como desafio prioritário e mesmo único” (p. 117).

O reconhecimento de si mesmo e do outro em uma relação, no caso, as empresas (instituições) com as quais se defronta o indivíduo ao longo de sua trajetória profissional, é um elemento-

chave na constituição de sua identidade profissional. E associa-se de forma inseparável o espaço de reconhecimento das identidades e os espaços de legitimação dos saberes e de competências ligados a essas identidades. Conseqüentemente, se estabelece uma relação entre os indivíduos e as instituições – compreendida como transação objetiva.

Em torno do reconhecimento e do não-reconhecimento das competências, dos saberes e das imagens de si que constituem os núcleos duros das identidades reivindicadas. Logo para realizar a construção de uma identidade profissional e, portanto, social, os indivíduos devem entrar em relações de trabalho, participar de uma forma ou de outra em atividades coletivas de organizações, intervindo de uma forma ou de outra no jogo de atores (Dubar, 1997, p. 115).

O ‘espaço’ construído pelos indivíduos na interdependência entre a ‘relação educativa’ e a ‘relação organizacional’ é que vai determinar o tipo de ‘relação industrial’. É importante destacar que, apesar de sistema educativo e empresa serem considerados, cada um deles, como um subsistema com suas especificidades, somente podem ser compreendidos na sua interdependência (Franzoi, 2006).

Sendo assim, a ‘profissionalidade’ dos indivíduos é uma construção conjunta dos atores pertinentes, que implica a articulação de três processos (Franzoi, 2006; Dubar, 1997):

- a) Formação: o processo de formação inicial e contínua das competências pela articulação das suas diversas origens: saber formalizado, saber-fazer, experiência.
- b) Empregos: o processo de construção e de evolução dos empregos e da sua codificação nos sistemas de emprego.
- c) Reconhecimento: o processo de reconhecimento das competências, resultado do jogo das relações profissionais.

Em síntese, a profissionalidade e a identidade profissional são resultantes do processo de formação, trabalho e relações sociais.

2.6.2. Inserção no Mercado de Trabalho e Espaço Profissional

Com as inúmeras mudanças realizadas no ambiente organizacional e, conseqüentemente, no mercado de trabalho, não se pode mais abordar as relações de emprego como um papel central outorgado à empresa. É certo que, ainda hoje, a empresa desempenha um papel ativo no processo de construção das relações de emprego, de transformação da mão-de-obra e de concretização das relações sociais, mas realizar uma abordagem somente centrada nas empresas seria uma limitação ao estudo em questão.

Portanto, mesmo dando papel de destaque à empresa, essa abordagem se inspira em outras que vêm procurando estudar a inserção profissional, conceituando-a e delimitando em seu campo de estudo, tendo como foco a perspectivas dos recém-formados em relação ao mercado de trabalho e não o contrário.

Segundo Trottier (1998 apud Franzoi, 2006), a transformação das condições de acesso ao emprego fez com que se passe a observar não somente uma constante relativa das formas de desemprego, como também uma precariedade do emprego para uma porção crescente da mão-de-obra.

A partir dessa transformação, o acesso ao mercado de trabalho, ao menos para alguns indivíduos – desempregados e jovens – é mais extenso, mais difícil e seletivo, a ponto de se configurar progressivamente como um período da vida ativa que se constitui o chamado “um processo relativamente autônomo, na medida em que é o único a se organizar em torno do objetivo da entrada no trabalho e de sua realização – por oposição aos tempos em que a vida estruturou principalmente pela formação e pelo emprego”, (Mehaul et al. 1987 apud Franzoi, 2006, p. 48-49).

Tendo em vista os argumentos supracitados, podemos afirmar que o espaço de inserção no mercado de trabalho, enquanto construção social é regido pela ação dos atores (indivíduo e empresa) que a ele acorrem com recursos diferenciados. Conseqüentemente, a articulação entre formação e inserção não ocorre de forma linear, uma vez que se estabelece num espaço que não é neutro, mas construído socialmente, como resultado das disputas estabelecidas entre

os atores em cena. Desta forma, para que a profissionalização se realize se faz necessária uma rede que articule a formação e a inserção.

2.6.3. Ocupação Profissional na Visão do Jovem Recém-Formado

A ocupação profissional é vista como um pólo importante para o jovem. Desta forma, a escolha adequada é fundamental e assume um caráter pessoal, onde se define “quem ser, muito mais do que a escolha do que fazer” (Bohoslavsky, 1987 apud Franzoi, 2006).

No processo de escolha da ocupação profissional, alguns jovens almejam o trabalho em determinada empresa, por se identificarem com sua imagem social. É como se ao trabalhar em uma empresa específica ou torna-se ‘alguém de status superior aos demais’.

Mas, na realidade do mercado de trabalho, jovens recém-formados se deparam com uma questão: procurar pelo ‘trabalho dos sonhos’ ou aceitar o ‘emprego possível’ naquele momento.

Ao aceitar qualquer emprego, o jovem recém-formado pode se frustrar e enveredar por um caminho diferente do qual imaginou quando escolheu a sua profissional.

O prestígio profissional e as carreiras rendosas são fatores que interferem de forma considerável na escolha do indivíduo. Mas devemos assinalar a importância de estar atento para as modificações da necessidade e da valorização das profissões com o desenvolvimento das sociedades, procurando conhecer as perspectivas futuras que se colocam para cada profissão.

Em relação à escolha pelo prestígio profissional da carreira, vale lembrar que a necessidade e a valorização das profissões se modificam com o desenvolvimento das sociedades, sendo necessário que o jovem recém-formado conheça a situação atual, bem como as perspectivas futuras de cada profissão.

A saturação das profissões da moda terá, de acordo com Whitaker (1985 apud Franzoi, 2006), efeito no futuro, quando, depois de quatro ou cinco anos os jovens estiverem prontos para

ingressar no mercado de trabalho, onde, com a escassez de vagas, as mesmas serão arduamente disputadas.

Portanto, diante de inúmeros fatores que dificultam uma escolha apropriada, o jovem precisa de auxílio para identificar a sua real ‘vocação profissional’. O mercado de trabalho cresce de forma muito dinâmica, havendo a necessidade de orientação profissional nas escolas para ampliar e facilitar o contato com o mundo das profissões. Isso com o propósito de capacitar o jovem a fazer uma escolha entre a variedade de possibilidades, e de acordo com o seu potencial (Whitaker, 1985 apud Franzoi, 2006).

A escolha da empresa em que irá trabalhar, ou ainda, o ‘emprego dos sonhos’ é realizado conforme a identidade pessoal do indivíduo e suas expectativas de crescimento profissional.

Segundo Franzoi (2006), a profissão não se confunde com a ocupação profissional, uma vez que a primeira tem um caráter de permanência, enquanto a segunda tem maior probabilidade de assumir um caráter de provisoriedade. Portanto, podemos afirmar que a profissão constitui o elemento de continuidade – efetiva ou desejada – na marcante transição da vida laboral de um indivíduo.

Neste contexto, a profissionalização de um indivíduo, processo pelo qual ele acessa um ‘espaço profissional’, constitui a sua ‘profissionalidade’. De acordo com Franzoi (2006, p. 148) “não se efetiva na esfera da formação, mas só se completa com a inserção do indivíduo no mercado de trabalho”.

No estudo realizado por Franzoi (2006), o objetivo foi avançar na problematização da eficácia do plano de profissionalização. Sobre a trajetória profissional dos entrevistados, foi constatado que alguns deles apresentavam trajetórias mais contínuas, enquanto outros tiveram trajetórias fragmentadas ou em constante mutação. Foi verificado, também, que a continuidade das trajetórias associa-se consistentemente à posse de uma profissão, por parte dos indivíduos. A continuidade, por seu turno, ao propiciar o acúmulo de experiências, conhecimento e reconhecimento, favorece prosseguir na construção de uma profissão.

Ao questionar o que o indivíduo busca na formação e no mercado de trabalho, Franzoi (2006) constatou que os projetos profissionais dos indivíduos por ela pesquisados, podem estar ou

não ancorados em condições e recursos acumulados nas suas trajetórias, capazes de lhes dar sustentação.

De acordo com Franzoi (2006), a idade se apresentou como um importante fator na definição e na consecução dos projetos profissionais dos indivíduos por ela pesquisados. Para os mais velhos, já chefes de família, a profissão desejada é um sonho no qual já não têm mais tempo de investir. É importante salientar que a noção de envelhecimento para o mercado de trabalho começa a ser percebida – pelos indivíduos participantes do estudo em comento – a partir dos 35 anos de idade. No caso dos jovens, aliam-se ao otimismo próprio da idade, condições objetivas mais favoráveis que dão respaldo ao desejo; por não serem responsáveis por uma família, se permitem investir em uma formação que passa a ser assumida como uma profissão desejada.

No caso das mulheres, em particular, o fator geracional se sobrepõe ao fator gênero, agravando-o: Esse é o caso de mulheres que pretendem profissões para as quais são exigidos atributos físicos associados a padrões de beleza em vigor, nos quais o fator juventude é extremamente valorizado, como o caso da função de recepcionista (Franzoi, 2006, p. 149).

Mas, a principal constatação do trabalho realizado por Franzoi (2006) é que aquilo que os indivíduos buscam na formação e, em particular, no mercado de trabalho, se norteia pela condição de possuírem ou não uma profissão. Desta forma, a escolaridade tem impacto importante no redimensionamento dos projetos futuros e no redirecionamento de trajetórias profissionais.

2.6.4. Qualificação *versus* emprego ‘dos sonhos’

O impacto das mudanças no perfil delineado pelo mercado de trabalho aponta para uma nova perspectiva de entendimento da qualificação profissional. Nesta, os componentes intelectuais e cognitivos do trabalhador se destacam, as habilidades manuais ou motoras perdem a sua importância e a educação continuada é valorizada em relação aos treinamentos técnicos pontuais.

Dessa forma, a reestruturação dos processos de trabalho tem exigido do trabalhador mais qualificação e escolaridade, com destaque para o desenvolvimento de habilidades cognitivas (Gilio, 2000).

Não obstante, não são essas as únicas requisitadas pelo mercado de trabalho, pois as habilidades interpessoais também ocupam um lugar privilegiado, especialmente pela disseminação do uso de grupos e de equipes de trabalho.

No decorrer do tempo, surgiram novas tecnologias que provocaram profundas mudanças nas organizações.

Segundo Pastore (1998), com a disputa acirrada no mercado, as empresas são obrigadas a se ajustarem às novas condições de concorrência, requalificando suas mãos de obra, tornando-a polivalente e multifuncional.

A qualificação profissional é um requisito fundamental para desafios impostos pela reestruturação produtiva, a saber, as exigências de trabalhadores mais qualificados e produtivos no mercado de trabalho.

A valorização da formação da força de trabalho como vetor de crescimento econômico aponta para a necessidade de investimentos constantes em formação profissional, qualificação profissional, requalificação e reciclagem.

Dessa forma, os trabalhadores alcançarão mais chances de empregabilidade e de permanecer no mercado de trabalho.

Para o Pastore (2001), os programas de treinamento e retreinamento oferecem oportunidades para os trabalhadores adquirirem novos conhecimentos, que, teoricamente, lhes serão úteis para entrar, permanecer ou reentrar no mercado de trabalho.

A capacitação permite o exercício de profissões específicas que podem ser parte dos requisitos para ingressar na empresa ‘dos sonhos’.

Os investimentos na educação básica e na qualificação profissional são como “saídas” para a crise de desemprego na atualidade. Frigotto (2001), afirma que é necessário o

desenvolvimento de habilidades básicas no plano do conhecimento, das atitudes e dos valores, para que sejam produzidas competências para gestão da qualidade e, conseqüentemente, para a empregabilidade.

Para Christian (1998), a excelência profissional só pode ser vista como um conceito abrangente. Deve incluir a capacidade para desempenhar uma função dentro do padrão de qualidade e resultados socialmente reconhecidos como excelentes. Também incluir o potencial de inovar do profissional, que o leve à evolução e crescimento dentro daquela função ou para tarefas mais complexas e de maior responsabilidade.

Segundo Pastore (2001), a qualificação exigida pelas empresas envolve bons conhecimentos e boas atitudes, tornando-se tão importantes quanto os requisitos cognitivos, aonde o mercado vem demandando nova ética do trabalho, o qual a pessoa não basta saber fazer, é preciso fazer com zelo, dedicação, interesse e comprometimento.

No entanto, a educação sozinha não gera emprego, mas ela ajuda a manter os trabalhadores empregados, assim como facilita a mudança de emprego, retorno ao mercado de trabalho e também na empregabilidade.

Segundo o Rezende (2000), o termo empregabilidade significa nova condição profissional que as pessoas precisam adquirir para disputarem as oportunidades de trabalho, com novas características e novos paradigmas do mercado. Significa adquirir novos conhecimentos e habilidades, desenvolver novas especialidades para tornar-se policompetente, de forma que possibilita atender aos requisitos dos cargos multifuncionais da empresa. Significa identificar e aprimorar valores pessoais que as empresas, cada vez mais exigentes, estão requerendo dos candidatos ao trabalho e serviços contratados. Significa aprender a planejar e replanejar a carreira, exigindo que os trabalhadores mantenham-se atentos às mudanças que estão acontecendo no meio ambiente.

De acordo com Davidson (2001), existem muitos motivos para as empresas oferecerem licenças para aperfeiçoamento profissional: os afastamentos funcionam como argumento para recrutar grandes talentos ou para recompensar funcionários valiosos. Ainda, em alguns ramos

de atividade, a competição pelo talento disponível no mercado é bastante acirrada e as empresas fazem tudo para reter os funcionários de maior destaque.

2.6.5. Mercado de Trabalho

Antigamente os trabalhos eram essencialmente manuais e a capacidade física, a destreza e as habilidades tinham papel preponderante na realização bem sucedida na maioria das tarefas. Hoje a máquina vem substituindo o homem nas tarefas físicas ou elas simplesmente desaparecem, na estrutura industrial comandada por robôs, sistemas informatizados, relações eletrônicas (Christian, 1998).

Segundo Pastore (2001), dois fatores respondem à carência de emprego. O primeiro é a recessão e o excesso de oferta de mão-de-obra que dão às empresas a oportunidade de selecionar pessoas mais qualificadas no mercado de trabalho, por exemplo, a exigência de primeiro grau completo para os varredores de rua. O segundo fator diz respeito às mudanças nas tecnologias e métodos de produção, onde os mesmos setores que tradicionalmente empregavam grandes contingentes de mão-de-obra pouco qualificada, como no caso da construção civil e agricultura, nota-se elevação das exigências educacionais por força das mudanças.

O mercado busca o perfil de trabalhador adequado à empresa que represente o ‘emprego dos sonhos’. Na perspectiva de Manfredi (1998), o perfil do trabalhador capaz de utilizar práticas inovadoras está alicerçado em três premissas básicas: saber ser, saber fazer e saber agir. O saber ser está relacionado a características pessoais que contribuem para a qualidade das interações humanas e a formação de atitudes de auto-desenvolvimento. O saber fazer está relacionado ao conhecimento de técnicas de trabalho e a habilidades motoras. E, por último, o saber agir se refere à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, dando suporte à ação conforme as particularidades da situação.

Segundo Christian (1998), quem sabe consegue fazer mais e melhor, com menos tempo. Ou seja, quanto mais sabe e aplica eficazmente o saber, mais o indivíduo torna-se valioso para

uma organização ou para um cliente. Seja ele um médico, um executivo, um advogado ou um técnico especializado, o conhecimento é uma alavanca de uma carreira profissional.

Dessa forma, o interesse para o desenvolvimento da carreira profissional, ou o aumento da empregabilidade são ações individuais que podem ser estimuladas ou não pelas organizações. Tais ações fazem com que profissionais de todos os níveis busquem estar mais bem preparados para enfrentar o mercado de trabalho e suas mudanças, pressupondo uma postura proativa. Buscará qualificar-se permanentemente, em termos de habilidades e capacidades técnicas, humanas, conceituais e de relações sociais. Este tipo de atitude pressupõe uma maior possibilidade de permanecer num mercado de trabalho crescentemente competitivo e restrito. Seja através de um vínculo de emprego formal, assalariado ou atuando em diferentes organizações, mantendo uma demanda freqüente por seus serviços e obtendo, daí, remuneração permanente.

2.6.6. Qualificação, inserção e espaço profissional

Segundo Ramos (2001), a categoria qualificação tomou vários sentidos e das análises surgiram as teses da qualificação, desqualificação e requalificação nos anos 80. Assim, surgiu o conceito de competência, aceito pelas classes empresariais como mais adequados para expressar as demandas requeridas pela produção, num contexto de forte desenvolvimento tecnológico e reorganização do trabalho. Atrelado com algumas características, tendências, flexibilização da produção, integração de setores, multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores, com a valorização dos saberes não ligados ao trabalho prescrito.

De acordo com Pastore (2001), um trabalhador precisa executar várias tarefas, ou seja, a polivalência passou a ser um requisito essencial nas empresas,. Dessa forma, o que interessa às organizações é saber se os trabalhadores podem resolver os seus problemas. A demanda passou a exigir mais e melhor educação geral e profissional para as pessoas conseguirem um emprego e, sobretudo, permanecerem empregadas.

Segundo Campos (1995), quanto maior e mais diversificadas forem as habilidades de um individuo maior será sua “empregabilidade”.

Para Nogueira (2001), o mercado de trabalho fala muito no perfil de um profissional polivalente. Ou seja, aquele profissional que possa dar conta de várias situações do dia-a-dia da empresa. Como pré-requisito para esse profissional, encontramos vários anúncios de empresas que buscam no mercado um profissional basicamente com o seguinte perfil: espírito de liderança; criativo; inovador, disposto a aceitar desafios; boa relação interpessoal; facilidade em se comunicar.

Na realidade, as empresas buscam um profissional que possa resolver problemas, pois este parece ser o grande requisito do mercado. E as perguntas são: Mas qual problema? Algo específico de uma área? Problemas relacionados a uma área de especialização?

A resposta é: qualquer tipo de problema. Um profissional que tenha uma visão ampla o suficiente para resolver, ou no mínimo encaminhar, a avalanche de problemas do cotidiano de uma empresa.

Segundo Frigotto (1995), na atual conjuntura, a educação e a aprendizagem permanente tornaram-se peça-chave na viabilização do processo de qualificação profissional. Assim, para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, há de se refletir sobre os resultados da formação escolar da mão-de-obra direta e sobre a base da formação geral, como patamares mais elevados de educação formal que a qualificação profissional deve ser pensada.

De acordo com Campos (1995), o ser humano só cresce quando recebe um desafio superior a sua capacidade atual e que esta demanda é estabelecida através de dois mecanismos: a rotação de cargos, que na prática resulta a polivalência, a sinergia e a empregabilidade; e desafios que resulta em competitividade da organização e a empregabilidade das pessoas.

Para Cardoso (1997), a empregabilidade vem sendo diretamente associada à questão da qualificação profissional, sendo esta representada por um conjunto de atributos que incluem aspectos relativos à educação formal, à capacidade de aprender permanentemente, de empreender. Além de um conjunto de atitudes como iniciativas, autonomia e versatilidade. Estes atributos garantiriam aos trabalhadores a decantada empregabilidade, isto é, a capacidade de permanecer no mercado de trabalho.

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor à organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (Dutra, 2001).

Cada vez, o mundo de trabalho torna-se mais exigente e complexo, requerendo do profissional a permanente capacitação para atingir a excelência e competência profissional.

A competência profissional engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. Trata-se da aquisição de habilidades necessárias para obter resultados diferenciados no mercado de trabalho.

A educação é essencial para o ajuste dos trabalhadores às novas modalidades de trabalho. Hoje a mão-de-obra barata e não qualificada é desvantagem, pois a meta das empresas é manter-se competitiva e para isso é preciso empregados e empregadores educados e envolvidos entre si para resultados.

Os trabalhadores, que querem acompanhar as novas tecnologias e métodos de produzir que as empresas vivem hoje, precisam ter lógica de raciocínio, comunicação fluente, capacidade para transferir conhecimentos de uma área para outra e competência de trabalho em grupo.

A educação não gera emprego, mas facilita a retenção e a transferência dos trabalhadores no mercado de trabalho.

A valorização dos seres humanos, do capital intelectual e da aprendizagem permanente, refere-se, à questão das necessidades de qualificação profissional, como o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e qualidades de vidas, que podem ser traduzidos em oportunidades de negócio, tanto quanto o mercado e a tecnologia.

Adequar-se às exigências do mercado implica numa série de fatores intrínsecos: Ampliação dos conhecimentos no geral, seja aqueles adquiridos pela escolaridade formal, em treinamentos e cursos, seja prático, técnico, da filosofia da empresa ou ainda aqueles necessários ao saber-fazer da mão-de-obra direta. Todos esses aspectos tornam-se fundamentais para a melhoria na qualidade da produção. Do produto. Da diversificação e

ampliação da linha de produção. Da redução de custos. Do aumento de produtividade. Do desenvolvimento e da valorização de mão-de-obra direta.

Uma vez realizada a revisão de literatura sobre o tema, a seguir passamos a abordar a metodologia da pesquisa, os resultados e a discussão sobre o estudo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. ESTATÍSTICA

Os resultados do estudo são apresentados a partir do resultado estatístico dos dados. Portanto, entendemos a necessidade de esclarecer alguns pontos sobre Estatística e sua importância na seleção da amostra.

A estatística oferece uma extensa gama de recursos, aplicáveis das pesquisas científicas às soluções de problemas cotidianos. Nos tempos atuais, costumeiramente referidos como “a era da informação”, em que se trabalha com grande número de informações e volumosos bancos de dados, quantitativa e qualitativamente, a estatística é reconhecida, crescentemente, como um instrumento moderno e indispensável no progresso da ciência e nas tomadas de decisões.

A estatística pode ser entendida como um conjunto de técnicas e métodos de pesquisa que visam tratar informações necessárias a estudos de fenômenos, fatos, eventos e ocorrências, e tem por fim representar, sob forma analítica ou gráfica, as suas tendências características. É a parte da matemática em que se investigam os processos de obtenção, organização e análise de dados sobre uma população ou sobre uma coleção de seres qualquer, e os métodos de tirar conclusões e fazer previsões com base nesses dados.

O planejamento do trabalho estatístico alinha-se aos objetivos do estudo e compreende a definição dos dados a serem pesquisados, à sua coleta e organização, à inferência, o processamento e a análise e disseminação das informações.

O conjunto de métodos e técnicas estatísticas permite o controle sobre o objeto de estudo, de forma que o pesquisador possa lidar adequadamente com situações sujeitas a incertezas.

A estatística, embora ciência com método próprio está a serviço da produção do conhecimento das demais ciências por “apresentar um método unificado capaz de se desdobrar e servir de ferramenta para o estudo de todas” (Frota, 2004, p.3).

A estatística tem ampla aplicação na engenharia, biologia, medicina, psicologia, sociologia, astronomia, economia, ciências atuariais, para citar apenas alguns. No mundo empresarial, não faltam exemplos de instrumentos oferecidos pela Estatística que possibilitam o aprimoramento da gestão de negócios, principalmente nas áreas de mensuração dos riscos, estabelecimento de metas, entre outras.

Ressalte-se que a estatística, isoladamente, não apresenta soluções para as ciências e nem decisões para os negócios. Entretanto, põe à disposição métodos e técnicas capazes não só de melhorar a condição de trabalho de empresas e cientistas, mas muitas vezes de torná-lo viável.

A estatística é comumente dividida em 3 grandes ramos: Estatística Descritiva, Teoria da Probabilidade e Estatística Inferencial.

- a) A estatística descritiva compreende as técnicas que dizem respeito à síntese e à descrição de dados numéricos, com a finalidade de facilitar o entendimento, o relato e a discussão. Este tipo foi utilizado no presente estudo.
- b) A teoria da probabilidade diz respeito à análise de situações que envolvem o acaso, com a indicação, consciente ou não, das chances de determinado evento ocorrer.
- c) A estatística inferencial, ou indutiva, é o conjunto de técnicas destinadas à análise e interpretação de dados amostrais. Ou seja, é o método por meio do qual são tomadas decisões sobre uma população estatística, baseadas unicamente na observação de uma amostra. E é nesse ramo que será buscada a fundamentação teórica desta pesquisa.

O conhecimento da inferência estatística se inicia pelos conceitos de população. Entende-se por população ou universo o conjunto de seres ou itens com uma ou mais características em comum que as relacionam com o objeto de estudo.

É o objetivo do estudo que determina a delimitação do universo, sendo a clareza desses limites essencial para o estudo estatístico.

Importa conhecer também as definições de população finita e infinita (ou não-infinita).

Dados e variáveis também são elementos básicos do estudo estatístico. Numa população ou numa amostra, dados, que são os elementos básicos a serem tratados pela estatística, são elementos que têm um determinado conjunto de características definidas por meio de um subconjunto do domínio de uma variável aleatória. A variável aleatória é uma entidade suscetível de medida que pode ter ou assumir diferentes valores (dados), segundo os casos particulares ou segundo as circunstâncias. Por exemplo, numa população de contas correntes, data de abertura, saldo atual, saldo médio, limite do cheque especial e quantidade de cheques devolvidos são variáveis, enquanto que essas mesmas informações dentro de uma determinada conta dessa população são dados.

A variável pode ser quantitativa ou qualitativa, contínua ou discreta. A variável é qualitativa quando expressa atributos, como, por exemplo, sim e não, certo ou errado. Será quantitativa se for representada por valores numéricos.

As variáveis quantitativas podem ser contínuas, se assumirem qualquer valor num intervalo de valores, ou discretas, se só puderem assumir determinados valores, em geral inteiros e em quantidade enumerável e finita.

As variáveis qualitativas serão sempre discretas, pois não se admite intervalos para atributos.

Amostragem estatística e não-estatística

Amostra é qualquer subconjunto de uma população por meio do qual se estabelecem ou estimam as propriedades e características dessa população.

A amostragem pode ser estatística ou não-estatística e caracteriza-se, portanto, pela observação parcial do universo, com a finalidade de conhecer-lhes atributos e características típicas. É um recurso alternativo ao exame ou observação de todo o universo, quando este procedimento é considerado inviável ou antieconômico.

A amostragem estatística ou probabilística baseia-se em fundamentos matemáticos e exige que a amostra selecionada apresente um comportamento mensurável em termos das leis de probabilidade (Teoria da Amostragem).

Teoria da Amostragem é o segmento da Estatística que estuda as técnicas utilizadas para cálculo, obtenção e avaliação de amostras que permitam projetar os resultados para o universo, no que diz respeito à variável objeto de pesquisa.

O tamanho da amostra é definido em função do parâmetro a estimar, do nível de confiança desejável, do erro tolerável ou índice de precisão escolhido, do grau de dispersão da população e do tamanho da população.

Quanto ao critério de seleção, na amostragem estatística cada item do universo analisado deverá ter a mesma probabilidade, conhecida e diferente de zero, de ser escolhido.

Não atender a qualquer das condições impostas na amostragem estatística pode comprometer a representatividade da amostra e invalidar conclusões que se queira estender ao universo.

A amostragem será não-estatística, ou por julgamento, quando o tamanho ou a forma de seleção da amostra, ou ambos, forem arbitrados com base em critérios que não os da amostragem estatística.

Fases do processo amostral

A amostra nada mais é que uma representação mais ou menos fiel da população. Quanto mais próximo o perfil da amostra estiver do perfil da população, mais confiáveis e precisas serão as inferências a partir da observação dessa parcela. O uso da amostragem estatística será tanto mais eficiente quanto mais características relevantes da população forem conhecidas.

William G. Cochran, estatístico com contribuições fundamentais à Teoria da Amostragem, arbitra o agrupamento dos procedimentos amostrais em 11 estágios (Barca, 2004), assim definidos:

- a) Objetivos da pesquisa, que devem primar pela clareza e possibilitar a mais exata delimitação possível do universo e as variáveis a serem testadas.

- b) População, que é o conjunto do qual se obtém a amostra. Definir população pode não ser simples e, em muitos casos, ao examinar um item da amostra. Nesse ponto, Cochran faz distinção entre população amostrada e população alvo. Enquanto da primeira efetivamente se extrai a amostra, a segunda é aquela da qual se deseja a informação. No processo de amostragem ideal as duas populações coincidem.
- c) Os dados a serem coletados devem ser realmente relevantes para o estudo, segundo seu objetivo, e é importante que não seja esquecido nenhum dado essencial.
- d) Grau desejado de precisão, que diz respeito ao erro dos testes com amostras, em relação à proporção ou média populacional. O erro ocorre porque só uma parcela do universo foi examinada e ainda por causa dos erros de mensuração. Para reduzir essa incerteza, recomenda-se aumentar o tamanho da amostra e usar instrumentos mais precisos de mensuração (margem de erro e nível de confiança).
- e) Os métodos de mensuração dizem respeito à forma de buscar as informações no universo. Na fase de planejamento devem ser identificadas as fontes: acesso a bancos de dados, sistemas informatizados, arquivos, documentos, planilhas, processos, fichas, etc. Qualquer que seja a forma de obtenção dos dados, deve-se atentar para que, nas tabelas finais de resumo, as informações sejam organizadas de modo que permitam tirar conclusões alinhadas ao objetivo do trabalho.
- f) Sistemas de referência compreendem a conceituação das unidades de amostragem, que são os itens a serem analisados na pesquisa. Esses itens devem abranger todo o universo e a cada um deve corresponder uma única unidade.
- g) A escolha da amostra consiste em definir seu tamanho, que pode ser estimado com base nos parâmetros de nível de confiança desejado, margem de erro admitida e proporção esperada para o evento em estudo. Compreende ainda a forma de seleção. Nessa fase, tempo disponível e custos podem ser decisivos na construção do plano de amostragem.
- h) O pré-teste, que aqui é entendido como a aplicação dos testes em menor escala, tem a finalidade de detectar oportunidades de melhoria ou falhas metodológicas. Em trabalhos com uso de questionários o pré-teste é de grande importância na mitigação dos fatores subjetivos da pesquisa, de modo a prevenir retrabalho e ônus financeiro adicional.

- i) A organização do trabalho de campo envolve a soluções de problemas de ordem administrativa, como locomoção, provisão de recursos e treinamento de quem efetuará os testes, dentre outras providências.
- j) Ao se fazer o resumo e a análise dos dados, recomenda-se antes verificar todas as informações coletadas, com o fim de corrigir eventuais erros e minimizar o risco. Apura-se, a seguir, como as situações de não-resposta afetarão os cálculos que subsidiarão as conclusões. Resta, então, com base nos resultados obtidos na amostra, efetuar os cálculos relativos às estimativas, ou seja, as projeções possíveis para a população. Ressalte-se que para o mesmo conjunto de dados são possíveis diferentes métodos de estimação.
- k) Encerra o ciclo a informação ganha para futuras pesquisas. Contribuem para o sucesso de trabalhos futuros: o planejamento do trabalho atual realizado da maneira mais detalhada possível e o registro de informações adicionais sobre a população, mormente as referentes a variáveis e comportamentos não previstos, e sobre o processo de coleta e exame da amostra.

Uma das condições que garantem que a amostra será representativa do universo é que o processo de seleção de itens deve seguir critérios de aleatoriedade. Também é de grande importância a disponibilidade do rol populacional (cadastro, sistema de referência) em qualquer plano amostral. Se houver elementos da população não relacionados no cadastro, a população-alvo diferirá da população real. Assim, as inferências a partir da amostra serão válidas para a população alvo, mas tendenciosas para a população real.

A seleção aleatória “caracteriza-se por garantir, a priori, que todo elemento pertencente ao universo de estudo possua probabilidade, conhecida e diferente de zero, de pertencer à amostra sorteada” (Silva, 2001, p.35). Um item do universo não é sorteado mais do que uma vez numa mesma amostra e a ordem de sorteio dos itens não é importante.

Uma das formas mais usadas é a amostragem aleatória simples, ou casual simples, que consiste em selecionar os elementos amostrados por meio de mecanismos de sorteio não tendenciosos. Este tipo de amostra é o que foi empregado neste estudo.

3.2. MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer, do ponto de vista do jovem brasileiro, as expectativas, escolhas, dificuldades relacionadas ao mercado de trabalho.

A metodologia da pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa é um estudo não-estatístico que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis – sentimentos, sensações, percepções, pensamentos, intenções, comportamentos passados, entendimento de razões, significados e motivações – de um determinado grupo de indivíduos (Pinheiro, 2006).

A pesquisa qualitativa é a técnica por excelência na compreensão em profundidade do porque determinado grupo pensa e age de determinada forma (Gil, 2000).

A quantitativa constitui um estudo estatístico que se destina a descrever as características de uma determinada situação. Este tipo de pesquisa visa confirmar se os dados mensuráveis obtidos numa amostra são estatisticamente válidos para o universo do qual a amostra foi retirada. O que importa numa pesquisa quantitativa é a representatividade dos resultados baseada em critérios probabilísticos de seleção de amostras (Pinheiro, 2006).

A pesquisa quantitativa permite o levantamento de um grande volume de dados, pois adota um processo de pesquisa mais formal e estruturado. A análise dos dados é baseada em estatísticas e as constatações desse tipo de pesquisa são usadas como instrumental para a tomada de decisão (Köche, 1999).

A condução técnica da pesquisa foi realizada por consultoria especializada em pesquisas comportamentais. O período de realização da pesquisa foi entre Março e Abril de 2007.

O resultado dos questionários apresentou mais de 18.000 respostas, sendo 16.164 válidas. A margem de erro a ser considerada nesta pesquisa é a seguinte:

- a) 1% para leitura;
- b) 2-3% por região;
- c) 95,5% de coeficiente de confiança.

O universo da pesquisa foi composto por estudantes universitários e recém-formados, de faculdades variadas, cujos cursos possuem alguma relação com o atuar dentro de uma empresa. Estudantes residentes em todo o Brasil.

O instrumento de pesquisa utilizado para coletar as respostas foi um questionário composto, com 9 questões, comum a todos os respondentes, aplicado via Internet. Perguntou-se também, de forma aberta, qual seria a “empresa dos sonhos”, a melhor para se trabalhar, aquela que atende às expectativas de início de carreira dos sujeitos dessa pesquisa.

O procedimento adotado foi através do envio de convites on-line ao banco de dados da empresa “Cia de Talentos, São Paulo, Brasil”, com aproximadamente 400.000 registros na época. Hoje, a base de dados já ultrapassa os 700.000. O convite foi composto de uma proposta de participação com o objetivo de instigar o universitário a dizer o que pensa às empresas. Ofereceu-se a oportunidade de concorrer a alguns prêmios, entre os quais exemplares do livro “Virando Gente Grande: Como orientar os jovens em início de carreira”, equipamentos I-Pod e 20 vagas para um workshop de orientação de carreira com a empresa Cia. De Talentos, Brasil. Ao final do convite estava o link de acesso ao questionário.

No capítulo “Resultados e Discussão”, a seguir, apresentamos a análise dos dados, com números estatísticos, seguidos dos comentários explicativos. É importante observar que a pesquisa quantitativa possibilita o complemento do estudo com outro tipo de pesquisa, como por exemplo, a pesquisa qualitativa, também presente neste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciamos a pesquisa apresentando o perfil dos participantes (gênero e idade):

Gênero	
Masculino 38%	Feminino 62%

Idade	
Anos	%
17 - 20	16
21 - 24	43
25 - 28	29
Acima de 28	11
Não responderam	1

Como podemos notar no resultado supracitado, 62% do público participante da pesquisa é feminino e 38% masculino. A idade que prevalente foi de 17 a 28 anos, que compreendeu a faixa etária de 88% dos pesquisados.

Experiências de trabalho:

Experiências	Total %
Estágio remunerado na sua área de formação	55
Efetivo fora da sua área de formação	39
Efetivo em sua área de formação	38
Estágio não remunerado na sua área de formação	21
Estágio remunerado fora de sua área de formação	20
Outros	7
Estágio Não remunerado fora de sua área de formação	5
Nunca estagiei/trabalhei	5

Como está representado no quadro anterior, 55% dos pesquisados realizaram estágio remunerado na sua área de formação; 39% possuíam emprego efetivo fora da sua área de formação; 38% possuíam emprego efetivo em sua área de formação.

Neste caso, embora busquem a profissão desejada no plano de permitir concretizá-la no plano de sua inserção no mercado de trabalho, apenas 38% dos pesquisados possuíam emprego

efetivo em sua área de formação. Em muitos casos, os alunos não se formam para trabalhar em determinada profissão, mas sim, buscam a qualificação adequada para se manterem em seu emprego atual. Assim, as próprias iniciativas formativas são revistas, para que se adaptem às flutuações das oportunidades de qualificação profissional.

Renda Individual:

Classes de Renda	Total %
Até R\$ 499,00	16
De R\$ 500,00 a R\$ 1.199,00	36
De R\$ 1.200,00 a R\$ 2.399,00	18
De R\$ 2.400,00 a R\$ 3.599,00	6
De R\$ 3.600,00 a R\$ 5.999,00	3
De R\$ 6.000,00 a R\$ 9.000,00	0
Acima de R\$ 9.000,00	0
Não Possui	22

Nesta questão, referente à renda dos entrevistados, pode-se notar que 54% desta população possuem renda acima de R\$500,00 e até R\$2.399,00. Contudo, 22% não possuem nenhum tipo de renda. Além disso, salários superiores ao valor de R\$2400,00 são citados apenas por 9% dos entrevistados, sendo que o valor máximo citado foi de R\$5.999,00.

Outros idiomas:

Outros Idiomas		
	Inglês	95%
	Espanhol	45%
	Francês	5%
	Alemão	3%
	Italiano	2%
	Japonês	1%
Do Total		
Sim 82%		
Não 18%		

De acordo com as respostas obtidas na pesquisa, 82% dos pesquisados falam um outro idioma. Dentre os que responderam ‘sim’ (82%), 95% falam inglês e 45% espanhol.

O quadro a seguir apresenta as respostas referentes aos motivos de escolha das empresas dos sonhos, nos últimos 6 anos:

I	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Plano de Carreira	Plano de Carreira	Crescimento Profissional	Boa Imagem no Mercado	Boa Imagem no Mercado	Desafios
2	Desafios	Carreira Internacional	Bom Salário	Bom Salário e Benefícios	Bom Salário e Benefícios	Crescimento Profissional
3	Bom Salário	Bom Salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa Infra-Estrutura
4	Carreira Internacional	Trabalho Interessante e Prazeroso	Carreira Internacional	Valoriza o Profissional	Negócio em que Atua	Boa Imagem no Mercado
5	Trabalho Interessante e Prazeroso	Atuar em Diferentes Áreas	Empresa Agressiva no Mercado	Carreira Internacional	Oferece Cursos e Treinamentos	Bom Salário e Benefícios

As respostas, por ordem de importância, foram as seguintes, para o ano de 2007:

- a) Desafios;
- b) Crescimento profissional;
- c) Boa infra-estrutura;
- d) Boa imagem no mercado;
- e) Bons salários e benefícios;

Como podemos observar nas respostas supracitadas, o item ‘trabalho interessante/prazeroso’ não foi mencionado, ou seja, os entrevistados não buscaram sua profissão ou seu trabalho por aquilo que realmente gostam de fazer, mas sim, pela necessidade de sobrevivência no mercado de trabalho, que se torna cada vez mais competitiva. Portanto, as melhores condições de trabalho (melhores salários, desafios, carreira internacional, plano de carreira, boa imagem no mercado) superaram o trabalho realizado por prazer ou interesse que deveria ser a primeira escolha, para o atendimento do sucesso profissional.

Estas respostas ensejam algumas reflexões:

- a) Haveria uma pressão dos hábitos e cultura valorizando o desafio diário e bons ganhos no curto prazo para viabilizar as necessidades criadas pela sociedade (status, independência e qualidade de vida)?
- b) Terrorismo, guerras, escândalos políticos, aquecimento global estariam levando o jovem a uma falta de perspectiva futura e a um sentido de urgência e imediatismo para suas conquistas?

O reconhecimento por si mesmo e pelo outro da relação empresas com as quais se defronta o indivíduo ao longo de sua trajetória profissional, é um elemento-chave na constituição de sua identidade profissional. Implica na associação de forma inseparável o espaço de reconhecimento das identidades e os de legitimação dos saberes e competências ligadas a essas identidades.

Para realizar a construção biográfica de uma identidade profissional e, portanto, social, os indivíduos devem entrar em relações de trabalho, participar de uma forma ou de outra em atividades coletivas de organizações, intervir de uma forma ou de outra no jogo de atores (Dubar, 1997).

Os quadros seguintes apresentam as fontes de informações preferidas pelos jovens:

Alternativas	%
Porque vi estas informações nos meios de comunicação (jornal, TV etc)	51
Porque conheço uma pessoa que trabalha/trabalhou na empresa	48
Porque li estas informações no site/portfólio da empresa	39
Porque escuto meus amigos dizerem isto	18
Porque é natural que empresas deste tamanho ofereçam isto	18
Porque participei de um processo seletivo para esta empresa e soube	15
Porque fui em uma palestra desta empresa na faculdade	11
Porque trabalho/trabalhei nesta empresa	8
Outros	5

Como podemos notar, os meios de comunicação influenciam demasiadamente no processo de escolha profissional, pois, 51% dos pesquisados disseram que viram as informações nos meios de comunicação e 48% porque conhecem alguém que atua na mesma área profissional.

Referente às razões de interesse para os jovens permanecerem nas empresas, observa-se:

Motivos de Retenção	Total %
Possibilidade de crescimento profissional (conquista de novos cargos)	35
Benefícios e Participação nos lucros	18
Boa Infra-Estrutura (tecnológico/ambiente de trabalho)	9
Salário adequado à função exercida	7
Oferece programas de desenvolvimento e/ou plano de carreira	6
Carreira (cargos no exterior)/Exposição Internacional (Congressos, visitas)	4
Oportunidade de Realizar projetos desafiadores	4
Flexibilidade de Horário/Qualidade de vida (trabalho e vida pessoal)	3

Portanto, dentre os principais motivos de retenção temos a possibilidade de crescimento profissional, ou seja, a conquista de novos cargos dentro da organização, motivo citado por 35% dos entrevistados.

A seguir destacamos algumas frases da pesquisa qualitativa que se relacionam às fontes de informação para a escolha:

- a) “O trabalho tem que dar prazer, dinheiro e tempo livre pra viver...”
- b) “É importante trabalhar com menos pressão, ter bom relacionamento com os colegas, flexibilidade de horário”

Se compararmos com as pesquisas feitas anteriormente pela Cia. de Talentos observou-se que algumas tendências se consolidam e novidades se revelam:

- 1) Valorização de empresas brasileiras:
 - a) Grande porte, estruturas profissionalizadas, internacionalizadas;

- b) Forte imagem institucional;
- c) Projetos sociais e investimento no meio ambiente.
- 2) Marcas fortes e de segmentos como bens de consumo, indústria pesada, tecnologia e serviços se mantêm no ranking.
- 3) Instituições financeiras não aparecem entre as 10 mais votadas.
- 4) Empresa extremamente jovem no mercado aparece pela primeira vez no ranking, com imagem inovadora e nada tradicional.

A oferta alta permite ao jovem a possibilidade de escolha favorecendo que ele estipule um conjunto de fatores para apoiar sua decisão:

- a) Projetos desafiadores;
- b) Crescimento profissional;
- c) Infra-Estrutura – bom ambiente de trabalho;
- d) Bons salários e benefícios.

Tudo isto somado à qualidade de vida:

- a) Ambiente sem pressão (pouco estresse);
- b) Tempo livre para outras atividades;
- c) Empresa voltada para projetos sociais e responsabilidade ambiental.

Neste estudo observamos as seguintes tendências:

- a) Transformação na forma da empresa pensar, atrair, desenvolver e reter o jovem;
- b) Programas mais desafiadores que proporcionem resultados mensuráveis de forma mais rápida e concreta;
- c) Competição mais acirrada na busca de talentos, levando a desenhos inovadores de programas;
- d) Identificação e desenvolvimento de Talentos em “escala continental”;
- e) Necessidade de aprimorar as atividades de acompanhamento para o jovem a fim de assegurar o desenvolvimento de sua maturidade e garantir os resultados;
- f) Valorização de programas de desenvolvimento voltados para pós-graduados.

Nesse momento, identifica-se a informação de maior relevância em termos da chamada que caracteriza o título da pesquisa: “A Empresa dos Sonhos dos Jovens 2007”.

As dez empresas mais votadas, de acordo com a classificação, foram as seguintes:

Posição	Empresa
1 ^a .	Petrobrás
2 ^a .	Unilever
3 ^a .	CVRD – Cia. Vale do Rio Doce
4 ^a .	Natura
5 ^a .	Nestlé
6 ^a .	Microsoft
7 ^a .	Google
8 ^a .	Rede Globo
9 ^a .	IBM
10 ^a .	Gerdau

Algumas das empresas supracitadas também são mencionadas na pesquisa realizada pela Revista Exame – “Melhores Empresas para Trabalhar”, Ed. 2007.

As empresas acima premiadas: Petrobras (1^a), Companhia Vale do Rio Doce (3^a), Google (7^a) e Rede Globo (8^a), não aparecem na pesquisa realizada pela Revista Exame. Já a empresa Unilever (2^a) sim é citada pela Revista Exame no ano de 2007. De acordo com esse resultado, a maior vantagem que a empresa Unilever oferece como interesse aos jovens é a possibilidade de crescimento profissional e a chance de carreira fora do país. Item que também foi destacado na nossa pesquisa (carreira internacional) como um motivador para a escolha da empresa dos sonhos. Como desvantagem, a pesquisa da Revista Exame cita a sobrecarga de trabalho e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A empresa Natura (4^a) é citada na pesquisa realizada pela Revista Exame nos seguintes anos: 2000; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007. De acordo com a pesquisa em comento a maior vantagem da Natura é o excelente pacote de benefícios e as chances de crescimento

profissional que a empresa oferece. O crescimento profissional também é considerado um item importante entre as pessoas que responderam à nossa pesquisa, sendo esse um dos diferenciais da empresa dos sonhos. Como desvantagem, a pesquisa da Revista Exame cita o grande desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os processos decisórios são confusos e têm provocado retrabalho.

A empresa Nestlé (5ª. nesta pesquisa) é citada pela Revista Exame nos seguintes anos: 1998; 1999; 2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006. De acordo com a pesquisa em comento a maior vantagem da Nestlé é o pacote de benefícios oferecido pela empresa, que é imbatível. Bons salários e benefícios também são citados por nossos pesquisados como um dos requisitos da empresa dos sonhos. Como desvantagem, a Revista Exame cita que os aumentos de salários e as promoções são lentos, o que desanima muitos funcionários.

A empresa Microsoft (6ª.) é citada na pesquisa realizada pela Revista Exame nos seguintes anos: 2001; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007. Como vantagem, a Revista Exame diz que a empresa Microsoft tem um bom ambiente de trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional. Aprendizado constante no dia-a-dia. A possibilidade de trabalhar em um bom ambiente de trabalho e com boas oportunidades de crescimento profissional também é levada em consideração por nossos pesquisados. Como desvantagem, a Revista Exame destaca que a empresa Microsoft, para alguns funcionários, a sobrecarga de trabalho e o excesso de responsabilidades acabam pesando muito.

A empresa IBM (9ª. nesta pesquisa), foi citada na pesquisa realizada pela Revista Exame nos seguintes anos: 1998; 2000; 2001; 2004; 2006; 2007. De acordo com a Revista Exame a maior vantagem da empresa IBM está nos grupos mundiais de discussão e apoio à diversidade e incentivo à maternidade, com benefícios diferenciados. Contudo, o sistema de cargos e salários nem sempre contempla o desempenho e algumas áreas estão com salários abaixo do mercado.

A empresa Gerdau (10ª. nesta pesquisa), foi citada pela Revista Exame nos anos de 1999 e 2000. De acordo com a Revista Exame, a empresa Gerdau investe pesado nos funcionários que têm grande potencial. Mas, é uma empresa árida para as mulheres, que raramente conseguem um cargo de maior relevância.

Como podemos observar, a pesquisa sobre a empresa dos sonhos, apresenta diversos pontos em comum com a pesquisa realizada pela Revista Exame, o que dá ainda maior confiabilidade a nossa pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Com a elaboração deste estudo concluímos que as empresas dos sonhos para iniciar a carreira, segundo os resultados da pesquisa, são respectivamente: Petrobrás; Unilever; CVRD – Cia. Vale do Rio Doce; Natura; Nestlé; Microsoft; Google; Rede Globo; IBM e Gerdau.

Os motivos da escolha por estas empresas dos sonhos seriam:

- a) Desafios;
- b) Crescimento Profissional;
- c) Boa infra-estrutura;
- d) Boa imagem no mercado;
- e) Bons salários e benefícios;

As expectativas em relação às empresas dos sonhos seriam: projetos desafiadores; oportunidade de crescimento profissional; qualidade de infra-estrutura, proporcionando um bom ambiente de trabalho; bons salários e benefícios. Todos esses itens ainda somam-se à qualidade de vida no ambiente de trabalho, ou seja, um ambiente de trabalho sem pressão (pouco estresse); tempo livre para outras atividades; e a imagem da empresa no contexto da responsabilidade social e ambiental.

Tendo em vista os resultados da pesquisa de campo, observamos que é preciso conhecer as diversas estratégias e metas das empresas para que se possa escolher a ‘empresa dos sonhos’. É preciso saber se a realidade da empresa está em conformidade com as expectativas dos universitários e recém-formados.

Ao conhecer as características, estratégias e objetivos das empresas, o indivíduo pode observar se esta realmente está alinhada ao seu plano de carreira. Assim, poderá selecionar as organizações que estejam de acordo com seus objetivos pessoais.

Por fim, é importante observar que para trabalhar na empresa dos sonhos não basta desejar, mas é preciso ter a qualificação e o perfil desejado pela empresa. Além disso, as empresas dos sonhos também esperam comprometimento e dedicação por parte dos funcionários, tratando-se de uma troca: a empresa dos sonhos dos funcionários e os funcionários dos sonhos da empresa.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

Amboni, R.O.B.A.N. (2006), *TGA - Teoria Geral da Administração*. Makron Books, Rio de Janeiro.

Barca, L.F. (2004), *Pesquisa por amostragem*. São Paulo.

Broxado, S. A. (2001), *Verdadeira motivação empresarial: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas.:* Qualitymark, Rio de Janeiro.

Bueno, S.F. (2005). *O administrador de recrutamento e seleção*. IBRC, São Paulo.

Campos, V.F. (1995). *O valor dos Recursos Humanos na era do conhecimento*. Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte.

Cardoso, A., Caruso L.A. e Castro, N. (1997). *Trajetórias ocupacionais, desemprego e empregabilidade. Há algo de novo na agenda dos estudos sociais do trabalho no Brasil*. IEC, Rio de Janeiro.

Castro, D.M. (2002 julho). *Gestão do conhecimento*. Revista CQ Qualidade, 60-66.

Chiavenato, I. (2007). *Do RH tradicional à moderna gestão de pessoas*. Instituto Chiavenato, São Paulo.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Elsevier, Rio de Janeiro.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. Elsevier, Rio de Janeiro.

Christian, G.O. (1998). *Ensino para a Excelência profissional*. STS Publicações e Serviços Ltda, São Paulo.

Covey, S.R. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Editora Campus, Rio de Janeiro.

Davidson, J. (2001). *O mais completo guia sobre Gerenciamento do tempo*. Tradução: Lasserre, Eduardo. Futura, São Paulo.

Davis, K., Newstrom, J.W. (2004). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. Pioneira, São Paulo.

- Drucker, Peter. (2003). *Administrando para obter resultados*. Ed. Pioneira, Thomson Learning, São Paulo.
- Dubar, C.A. (1997). *Socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto Editora, Porto.
- Dutra, J.S. (2001). *Gestão de pessoas por competências*. Editora Gente (org.), São Paulo.
- Esteves, Sofia (2004). *Virando Gente Grande – Como Orientar os Jovens em início de Carreira*. Editora Gente, São Paulo.
- Etzioni, A. (1967). *Organizações Modernas*. Editora Pioneira, São Paulo.
- Exame, Revista (2008). *As dez melhores empresas para trabalhar, 2007*. <http://www.portalexame.com.br>.
- Franzoi, N.L. (2006). *Entre a formação e o trabalho: trajetórias e identidades profissionais*. Editora da UFRGS, Porto Alegre.
- Frigotto, G. (1995). *Educação e a crise do capitalismo real*. Cortez, São Paulo.
- Frota, A. (2004). *Aprenda Estatística Através da Pesquisa*. Salvador, Brasil.
- Gil, A.C. (2000). *Como elaborar projetos de pesquisas*. Atlas, São Paulo.
- Gilio, I. (2000). *Trabalho e educação. Formação profissional e mercado de trabalho*. Nobel, São Paulo.
- Handy, C.A. (1994). *Era do paradoxo: dando um sentido para o futuro*. Makron Books, São Paulo.
- Jacques, M.G. (1997). *Identidade e trabalho*. In: Cattani, A.D. (org.). *Trabalho e tecnologia dicionário crítico*, Petrópolis. Vozes/Editora, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. Atlas, São Paulo.
- Katzenbach, J.R. (2003). *Orgulho: o poder da maior força de motivação do mundo*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Kôche, J.C. (1999). *Fundamentos de metodologia científica — teoria da ciência e prática da pesquisa*. Vozes, Petrópolis.
- Manfredi, S.M. (1998). *Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas*. Educação e Sociedade, Campinas.

- Motta, F.C.P., Gouveia, I.F. (2006). *Teoria Geral da Administração*: Thomson Learning, São Paulo.
- Nogueira, N.R. (2001). *Desenvolvendo as competências profissionais – um novo enfoque por meio das inteligências múltiplas*. Érica, São Paulo.
- Nunes, G.S. (2002). *Recrutamento e seleção de pessoal*. Érica, São Paulo.
- Pastores, J.A. (2001). *Evolução do trabalho humano*. LTR, 1ª.Ed., São Paulo.
- Pastore, J. (1998). *O Desemprego Tem Cura?* Makron Books, São Paulo.
- Pinheiro, R.M. (2006) (org.). *Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. Editora FGV, (org.), Rio de Janeiro.
- Pontes, B.R. (2005). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. LTR, São Paulo.
- Ramos, M.N. (2001). *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação*. Cortez, São Paulo.
- Rezende, E. (2000). *O livro das competências, desenvolvimentos das competências: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Quality Mark, Rio de Janeiro.
- Ritto, A.C. (2005). *Organizações caólicas: modelagem de organizações inovadas*. Editora Ciência Moderna, São Paulo.
- Robins, S.P. (2002). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall, São Paulo.
- Santiago, J.R.S. (2004). *Capital Intelectual: o grande desafio das organizações*. Novatec, São Paulo.
- Silva, A.S., Fonseca, A.C.P.D. (2007). *Capital intelectual e tomada de decisão: uma estreita relação*, http://www.furb.br/congressocont/_files/CUE%20371.pdf, acesso (2008,fev).
- Silva,N.N. (2001). *Amostragem Probabilística: Um Curso Introdutório*. Editora da USP – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Trindade, L.H. (2005). *Os sete pecados capitais em recrutamento e seleção*. IBRC,São Paulo.

APÊNDICE A – Questionário apresentado aos entrevistados:

PESQUISA EMPRESA DOS SONHOS 2007

A pesquisa Empresa dos Sonhos tem por objetivo conhecer qual a empresa dos seus sonhos para iniciar/desenvolver sua carreira e quais são os motivos de sua escolha. Sua opinião é muito importante para nós pois o retorno disso será direcionado a grandes empresas que poderão, com base nesses parâmetros, aprimorar ainda mais a portas de entrada no mercado para jovens.

Gostaríamos de ressaltar a importância de sua total sinceridade nas respostas. Apenas desta forma garantiremos um resultado final totalmente confiável. Contamos com você!

Comprometemo-nos em manter sua identidade totalmente preservada. Seu nome e e-mail constam na pesquisa apenas para que possamos realizar o sorteio dos prêmios e lhe contatar posteriormente para entregá-los.

1. Se você pudesse escolher uma empresa dos seus sonhos para iniciar/desenvolver sua carreira, qual seria? Por favor, escreva apenas o nome de 01 (uma) única empresa.
(Campo Texto – 20 caracteres)

2. O que esta empresa oferece que te fez escolhê-la como Empresa dos Sonhos? Você pode escolher quantas opções considerar importante.

- Benefícios / Participação nos Lucros/Promoção para funcionários
- Boa Infra-Estrutura (tecnológico/ambiente de trabalho)
- Carreira Internacional (cargos/exterior)/Exposição Internacional (congressos, visitas)
- Possibilidade de crescimento profissional (conquistas de novos cargos)
- Comunicação clara e eficiente entre as áreas da empresa
- Apoio a Curso de Idiomas/ Pós Graduação/ Treinamentos Específicos
- Tem boa imagem no Mercado de Trabalho

- () As vantagens relacionadas ao porte (tamanho) e ou nacionalidade (origem do capital)
- () A empresa dá feedback aos seus profissionais
- () Oferece programas de desenvolvimento e/ou plano de carreira
- () Oportunidade de realizar projetos desafiadores
- () Flexibilidade de Horário / Qualidade de Vida (dedicar-se ao trabalho e a vida pessoal)
- () Rotatividade pelas diferentes áreas da empresa (Job Rotation)
- () Salário adequado a função exercida.
- () Atividades e metas de trabalho que respeitam o perfil do profissional
- () Ambiente de trabalho descontraído, sem excesso de pressão e com pessoas educadas
- () Integração entre profissionais da empresa e/ou entre os familiares dos profissionais
- () Apoio as atividades de Responsabilidade Social/ Meio Ambiente / Cultura e Esporte
- () Preocupação com saúde do funcionário (ginástica laboral/local para relaxamento)
- () Informações claras sobre as metas da empresa.
- () Outros. Quais? _____

3. Como você sabe que esta empresa oferece as opções que escolheu acima?

- () Porque trabalho/ trabalhei nesta empresa
- () Porque conheço uma pessoa que trabalha/trabalhou nesta empresa
- () Porque fui em uma palestra desta empresa na faculdade
- () Porque vi estas informações nos meios de comunicação (jornal, tv, rádio, revista)
- () Porque li estas informações no site/portfólio da empresa
- () Porque participei de um processo seletivo para esta empresa e lá fiquei sabendo destas informações
- () Porque escuto meus amigos dizerem isso
- () Porque é natural que empresas deste tamanho, ofereçam isto
- () Outros. Quais? _____

4. Se você pudesse escolher entre as duas oportunidades de trabalho abaixo para atuar, qual seria? Por favor, marque apenas 01 (uma) opção.

()

Opção 1
<ul style="list-style-type: none">• Trata-se de uma posição generalista, com atuação em diferentes áreas da empresa, sendo necessário desenvolver Visão de Negócio.• A sua forma de agir e os resultados alcançados serão observados.• Existe uma forte pressão para que supere as expectativas na entrega de um resultado.• Você terá um planejamento de carreira acompanhado, principalmente no início.• Existe a expectativa de um crescimento hierárquico a médio-longo prazo.• Os treinamentos serão pré-estabelecidos pela empresa.• Alta exposição nos primeiros anos na empresa.• Estará em evidência o tempo todo.

()

Opção 2
<ul style="list-style-type: none">• Trata-se de uma vaga específica, em que poderá exercer atividades especializadas e/ou relacionadas a um determinado conhecimento.• Seus resultados serão acompanhados.• É esperado que entregue bons resultados.• Não há um plano previamente estruturado, sua carreira será desenhada de acordo com os resultados que alcançar e seus desejos.• Crescimento hierárquico de acordo com a existência de oportunidade e os resultados alcançados.• Você pode escolher quais treinamentos irá fazer, de acordo com os seus desejos e com a disponibilidade da empresa.• Exposição crescente de acordo com o tempo em que está na empresa e os resultados apresentados.• Precisarás conquistar seu espaço para então estar em evidência.

5. Quais foram as 03 informações mais importantes sobre as oportunidades de trabalho que te fizeram escolher esta opção? Por favor, enumere de 1 a 3, onde 1 é o mais importante e 3 o menos importante.

- Trata-se de uma vaga genérica, você poderá atuar em diferentes áreas da empresa, sendo necessário desenvolver Visão de Negócio.
- A sua forma de agir e os resultados alcançados serão observados
- Existe uma forte pressão para que supere as expectativas na entrega de um resultado
- Você terá um planejamento de carreira acompanhado, principalmente no início.
- Existe a expectativa de um crescimento hierárquico a médio-longo prazo.
- Os treinamentos serão pré-estabelecidos pela empresa.
- Alta exposição nos primeiros anos na empresa.
- Estará em evidência o tempo todo.
- Trata-se de uma vaga específica, em que poderá exercer atividades estratégicas e atividades relacionadas a um determinado conhecimento.
- Seus resultados serão acompanhados
- É esperado que entregue bons resultados
- Não há um plano previamente estruturado, sua carreira será desenhada de acordo com os resultados que alcançar e seus desejos.
- Crescimento hierárquico de acordo com a existência de oportunidade e os resultados alcançados
- Você pode escolher quais treinamentos irá fazer, de acordo com os seus desejos e com a disponibilidade da empresa.
- Exposição crescente de acordo com o tempo em que está na empresa e os resultados apresentados.
- Precisarás conquistar seu espaço para então estar em evidência

6. O que uma empresa precisa oferecer para você atuar nela por 05 anos ou mais?

Escolha dentre as opções abaixo, as 5 que considera as mais importantes. Por favor, enumere de 1 a 5, onde 1 é o mais importante e 5 o menos importante:

- Benefícios / Participação nos Lucros / Promoção para funcionários
- Boa Infra-Estrutura (tecnológico/ambiente de trabalho)
- Carreira Internacional (cargos/exterior) / Exposição Internacional (congressos, visitas)

- Possibilidade de crescimento profissional (conquistas de novos cargos)
- Comunicação clara e eficiente entre as áreas da empresa
- Apoio a Curso de Idiomas/ Pós Graduação/ Treinamentos Específicos
- Tem boa imagem no Mercado de Trabalho
- As vantagens relacionadas ao seu porte e ou nacionalidade. Quais? _____
- Feedback aos profissionais
- Programas de desenvolvimento e/ou Plano de Carreira
- Oportunidade de realizar projetos desafiadores
- Flexibilidade de Horário
- Qualidade de Vida (tempo para se dedicar ao trabalho e a vida pessoal)
- Rotatividade pelas diferentes áreas da empresa (Job Rotation)
- Salário adequado a função exercida. Qual valor? _____
- Atividades e metas de trabalho que respeitam o perfil do profissional
- Ambiente de trabalho descontraído, sem excesso de pressão e com pessoas educadas.
- Integração entre profissionais da empresa e/ou entre os familiares dos profissionais.
- Apoio as atividades de Responsabilidade Social/ Meio Ambiente / Cultura e Esporte
- Preocupação com saúde do funcionário (ginástica laboral/local para relaxamento)
- Informações claras sobre as metas da empresa.
- Outros. Quais? _____

7. Quais experiências de trabalho você teve até hoje?

- Estagio não remunerado na sua área de formação
- Estagio não remunerado fora da sua área de formação
- Estagio remunerado na sua área de formação
- Estagio remunerado fora da sua área de formação
- Efetivo em sua área de formação .
- Efetivo fora da sua área de formação
- Nunca estagiei/trabalhei
- Outros. Quais? _____

8. Além do Idioma Português, você fala algum outro? Sim Não

Seleção 1 – Qual: Fluência:

Seleção 2 – Qual: Fluência:

9. Em qual das seguintes faixas de renda se encaixa a sua renda familiar mensal? Por favor, pense e some todas as fontes de renda de todas as pessoas residentes no domicílio. E a sua renda individual? Por favor, pense e some todas as suas rendas mensais.

Renda familiar:

Renda individual:.....

Por favor, preencha os dados abaixo para sua identificação técnica e para que possamos fazer a entrega do prêmio, caso você seja o(a) sorteado(a). Esclarecemos, mais uma vez, que sua identidade não será identificada de forma alguma na análise e resultados de pesquisa.

Nome: _____

E-mail: _____

RG: _____

Telefone: () ____ - _____

Estado: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Data de Nascimento: ____/____/____

Curso de Graduação: _____

Faculdade: _____

Ano de Conclusão: _____

Área do Curso: () Humanas () Exatas () Biológicas

Muito obrigado por sua colaboração.