

Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos.

Keli Cristina de Lara Campos¹
Vania Franciscón Vieira²
Ana Paula de Camargo³
Araci Scheguschewski³
Fabiana Torres Tavares³
Nayane Martoni Piovezan³
Sany Robert Alkschbirs³
[Universidade São Francisco – USF]

Resumo

A empregabilidade pode ser compreendida como um conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa conquistar e manter um trabalho. A pesquisa objetivou identificar as características mais importantes e as principais dificuldades percebidas para a contratação sob o ponto de vista dos gestores de recursos humanos, bem como as habilidades e competências exigidas atualmente. Participaram 156 empresas do Estado de São Paulo, que responderam a um questionário com dados de identificação e sete questões de múltipla escolha sobre empregabilidade. A coleta ocorreu de forma coletiva em um evento empresarial. Os resultados apontam que a entrevista é a fase de maior dificuldade num processo seletivo e que as maiores limitações para se encontrarem candidatos qualificados profissionalmente são a falta de experiência e a falta de preparo técnico. No âmbito pessoal, a falta de iniciativa e de motivação ou interesse se destacou, e, no âmbito acadêmico, a falta de cursos complementares e de atualização foi o ponto principal. Verificou-se que, para efetivação, as empresas procuram, em alto grau, candidatos que possuam comprometimento ou interesse e responsabilidade.

159

Palavras-chave: empregabilidade; estudante universitário; recursos humanos.

1 Keli Cristina de Lara Campos, Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo-USP. Docente da Universidade São Francisco (USF), Itatiba - S.P. E-mail para contato: kelicampos@terra.com.br.

2 Vania Franciscón Vieira, Mestre em Educação pela Universidade São Francisco-USF. Docente da Universidade São Francisco-USF/Itatiba-S.P.

3 Ana Paula de Camargo, Araci Scheguschewski, Fabiana Torres Tavares, Nayane Martoni Piovezan e Sany Robert Alkschbirs, alunos do curso de Psicologia da Universidade São Francisco-USF/Itatiba - S.P.

Employability and competency: the point of view of Human Resource Managers on undergraduate students

Abstract

160 |

The employability can be understood as a group of necessary skills and competences to gain and maintain a job. The researcher intending to identify the most important characteristics and the main existent difficulties for hiring professionals in the point of view of the Human Resources Managements. As well as the skills and competence currently required. A hundred fifty six São Paulo state's companies answered a seven-multiple-choice questionnaire about employability. The datas were collectively attained in a business event. The results show the interview as the most difficult part in the selecting process; the biggest limitations to obtain qualified candidates in the professional aspect are: lack of experience and technical preparation. In the personal area the lack of initiative and motivation/interest stood out, and in the academic area the lack of complementary courses and updatings were the main point. It was observed that the companies highly search for responsible, compromised/interested candidates to become permanent workers.

Key words: employability; university students; human resources.

1. Introdução

Empregabilidade: alguns conceitos

As preocupações referentes à empregabilidade têm aumentado nos últimos anos, e as transformações do mundo empresarial parecem exercer forte impacto sobre os padrões de atuação profissional, de modo que um maior número de estudos e pesquisas vem sendo desenvolvido no intuito de conhecer e especialmente preparar os trabalhadores para enfrentarem de maneira mais condizente o mercado profissional.

Em função dessa nova realidade, permeada por mudanças e contínuas transformações, a palavra “empregabilidade” passou a ser utilizada nas conversas dos trabalhadores, dos empresários, nos meios de comunicação, nas políticas educacionais e de desenvolvimento como uma alternativa de enfrentamento das demandas que o mercado atual impõe (Campos, 2006). A empregabilidade pode ser pensada pela ótica do governo, das organizações, das instituições de ensino e dos indivíduos, uma vez que influencia a sociedade como um todo; entretanto, por ser esse um tema novo e complexo, o presente estudo focará atenção nas questões do preparo do profissional.

A Enciclopédia Wikipédia (2006) apresenta a empregabilidade como uma nomenclatura recente, referente à capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e à dinâmica do mercado de trabalho. Com o surgimento de inúmeras tecnologias, a globalização da produção, a abertura da economia, a internacionalização do capital e as constantes mudanças que vêm afetando o ambiente das organizações, surge a necessidade de adaptação a tais fatores por parte de empresários e profissionais.

Finn (2000) esclarece que, historicamente, o conceito de empregabilidade parece ter surgido com os educadores que trabalhavam em programas de preparação e facilitação para a conquista de emprego e buscavam fatores que iriam ajudar os alunos a conquistarem trabalho.

O uso recente do termo refere-se não mais às habilidades específicas de uma profissão, e sim às características, habilidades e atitudes esperadas em geral para um bom profissional. Assim, passou-se a tratar das habilidades de empregabilidade que podem ser importantes a uma vasta gama de potenciais trabalhadores e não apenas àqueles de determinadas profissões, considerando-se empregabilidade essencialmente como a preparação para a busca de trabalho (McLaughlin, 1995).

Harvey (1999, citado por Morosini, 2001) ressalta que, no campo do Ensino Superior, a empregabilidade é a probabilidade de o graduando apresentar atributos que os empregadores antecipem como necessários para o funcionamento efetivo de sua organização. Preparar para a empregabilidade

exigiria, portanto, propiciar não apenas habilidades de emprego, mas sim o desenvolvimento da capacidade crítica e reflexiva no processo de aprendizagem continuada.

Nabi (2003) complementa que essa seria uma forma de o aluno sair melhor equipado e preparado para a realidade de trabalho ou emprego.

Na definição de Campos, Rueda, Martins, Mancini, Ghiraldelli e Fumache (2003), a empregabilidade pode ser compreendida como um conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa conquistar e manter um trabalho ou emprego. Pode ser entendida como as ações empreendidas pelas pessoas no intuito de desenvolverem habilidades e buscarem conhecimentos favoráveis ao alcance de uma colocação, formal ou informal, no mercado de trabalho. Vale destacar que as características pessoais, crenças e atitudes podem exercer forte influência sobre a eficácia nos resultados da busca de emprego ou trabalho, afetando, desse modo, o que aqui se denomina empregabilidade.

Corroborando a ideia de Hillage e Pollard (1998), empregabilidade seria a capacidade de mover-se de maneira autossuficiente dentro do mercado de trabalho, com potencial para compreender a realidade do emprego sustentável. Para o indivíduo, a empregabilidade depende dos recursos que possui em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, a maneira como os utiliza, bem como a forma como apresenta tais recursos aos empregadores.

A questão das competências

Na era da globalização, quando o mundo dos negócios se transforma cada vez mais, as organizações se colocam numa busca contínua de diferenciações estratégicas e vantagens competitivas e, portanto, do talento humano, ou seja, de profissionais cada vez mais competentes (Marquardt & Engel, 1993 Citado por Sant'anna, Moraes & Kilimnik, 2005).

Pereira (1999, p.1) define mercado de trabalho como “... a relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores, e o conjunto de pessoas e/ou empresas que, em época e lugar determinados, provocam o surgimento e as condições dessa relação”. É nesse cenário que a questão das competências, capacidades e talentos dos profissionais influi no modo como cada um consegue se manter remunerado no trabalho.

Segundo Boog (1991), o conceito de competência está ligado à qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Esse conceito foi se revalorizando em função das mudanças ocorridas nos processos de reestruturação produtiva em curso, da imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e de mercado e das sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho (Fleury & Fleury, 2001). O conceito de competência, antes tido como paradigma, hoje pode ser construído. Assim, a

competência implica qualificar o indivíduo para ser capaz de realizar determinado trabalho (Bitencourt & Barbosa, 2004).

Para Moura e Bitencourt (2006), a competência está relacionada ao desempenho do colaborador na empresa, podendo ser treinada e desenvolvida conforme as atividades e o trabalho realizado. Muitas vezes, está vinculada a resultados dos objetivos organizacionais propostos. Assim, se a competência pode ser construída por meio de treinamento e desenvolvimento, ela pode ser aperfeiçoada e corrigida. Um indivíduo competente deve buscar uma melhor atuação profissional e qualidade na resolução de problemas.

Pode-se dizer que a competência se desdobra em três níveis, saber o que fazer, saber como fazer e saber por que fazer, já que cada profissão vai exigir de quem executa o trabalho uma série de competências (Oliveira, 2000). No entanto, ser competente engloba também ter um bom desempenho numa dada tarefa, ou seja, envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que o indivíduo precisa desempenhar com eficácia para determinadas tarefas e em qualquer situação (Rabaglio, 2001).

Ampliando essa visão, Le Boterf (2006) propõe três dimensões da competência: a dimensão dos recursos disponíveis, que englobam os conhecimentos, o saber-fazer, as capacidades cognitivas e as competências comportamentais que um indivíduo pode mobilizar para agir; a dimensão da ação e dos resultados que ela produz, isto é, as práticas profissionais e o seu desempenho; e, finalmente, há a dimensão da reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores para avaliar e aprender com o que foi realizado.

Por outro lado, Moura e Bitencourt (2006) explicam que a avaliação das competências dentro da organização baseia-se nos padrões de competências esperadas por ela. Nesse sentido, Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005), em revisão da literatura, levantaram que as 15 competências mais indicadas pelos estudos são: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos; e capacidade empreendedora.

Como complemento, o trabalho de Chen-Jung, Jui-Hung e Shoh-Liang (2003) traz uma compilação das competências-chave, descritas como importantes em diferentes países, que podem ser vistas na Figura 1:

Figura 1 - Comparação das habilidades-chave de empregabilidade em diferentes países.

<i>Mayer Committee-Austrália</i>	<i>Department of Labor (DOL) e American Society for Training and Development ASTD-EUA</i>	<i>Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills SCANS-EUA</i>	<i>Key-skills of UK- REINO UNIDO</i>	<i>Employability skills-2000 CANADA</i>	<i>1-9 integral curriculum-TAIWAN</i>
Coletar, analisar e organizar informações	Aprender a aprender	Informação	Aperfeiçoar sua própria aprendizagem e desempenho	Ciência	Planejamento de carreira e aprendizagem contínua
Comunicar ideias e informações	Aprender a aprender	Habilidade interpessoal	Comunicação	Comunicação	Apresentação, comunicação e compartilhamento
Planejar e organizar atividades	Habilidades de influência	Sistemas	----	----	Planejamento, organização e atuação
Trabalhar com outros e em times ou equipes	Eficácia grupal	Habilidade interpessoal	Trabalhar com outros	Trabalhar com outros	Estima, interesse e trabalho em time ou equipes
Usar ideias matemáticas e técnicas	Bases acadêmicas	Habilidades básicas	Aplicações numéricas	Matemática	Atividades de exploração e pesquisa
Solução de problemas	Adaptabilidade	Habilidades de pensamento	Solução de problemas	Solução de problemas	Pensamento independente e solução de problemas
Uso de tecnologias	----	Tecnologias	Informação e tecnologia	Tecnologia	Aplicação de tecnologias e informações

Extraído e adaptado de Chen-Jung , Jui-Hung e Shoh-Liang (2003), p.457.

Os autores esclarecem ainda que as competências-chave são geralmente consideradas mais importantes que as competências profissionais e, embora possuam, muitas vezes, diferentes definições e nomenclaturas, em geral, assemelham-se em aspectos como: serem transferíveis para diferentes campos de atuação; serem multifuncionais e multidimensionais; e requererem grande habilidade cognitiva, o que envolve reflexão e processos mentais. Soma-se a isso o fato de serem mais amplas que o simples conhecimento, pois envolvem a aplicação em situações concretas.

Tais achados se assemelham à definição de Le Boterf (2003), que descreve competência como uma combinação de recursos que não se resume a um mero acúmulo de elementos constitutivos, mais sim à capacidade de um determinado indivíduo mobilizar valores, conhecimentos e habilidades com os quais transforma o conhecimento adquirido em resultados, ao lidar com situações

diversas.

Todavia pesquisas com empregadores vêm demonstrando o descontentamento com as habilidades e competências de muitos dos novos graduados e a preferência por graduados com habilidades básicas ou transferíveis para os diferentes tipos de trabalho (Fallows & Steven 2000; Dunne, 1999^a citado por Zulauf, 2006).

Clarke (1997) esclarece que a crítica principal de muitos empresários é quanto à educação e ao treinamento de habilidades pessoais, sociais e de comunicação, acrescentando ainda as falhas de formação básica em linguagem e raciocínio aritmético. Assim, a maior parte dos jovens candidatos ao mercado de trabalho, sob esse ponto de vista, possui pouco dos requisitos esperados para o profissional contemporâneo.

Vale lembrar que, no Brasil, a discussão sobre a construção de competências no campo educacional culminou com a publicação do edital nº 4/97, que solicita às Instituições de Ensino Superior (IES) a apresentação de propostas para as novas Diretrizes Curriculares, fato que deu início a uma redefinição dos currículos dos cursos superiores que só terminou em 2002 (Medeiros, 2006). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei no. 9.394, de 20 de dezembro de 1996) dispõe que as IES devem pautar-se nas Diretrizes Curriculares para organizar seus programas de formação de acordo com os objetivos e demandas existentes na sociedade (Ministério da Educação, 2008a). Tendo em vista que toda mudança requer um tempo para assimilação e prática efetiva, pode-se pensar que as IES precisarão também de maior tempo no desenvolvimento de competências para atuar com êxito nessas demandas.

Para Little (2001, citado por Zulauf, 2006), com as mudanças econômicas e de mercado, passou-se a esperar que os colaboradores tivessem múltiplas habilidades, fossem capazes de mudar, de se adaptar a novos empregos e ambientes de trabalho, de trabalhar em equipe e que não tivessem somente conhecimentos e habilidades especializados em áreas restritas.

Por outro lado, um estudo realizado por Gondim (2002) objetivou investigar as expectativas de inserção futura no mercado de trabalho de estudantes universitários em fase de conclusão de curso. Foram formados grupos focais de discussão acerca dos temas relevantes ao assunto e concluiu-se que não há clara definição do perfil profissional exigido no mercado de trabalho, o que prejudica a elaboração de planos futuros. O despreparo profissional relaciona-se ainda à qualidade dos estágios curriculares – avaliados como insuficientes e inadequados –, o que compromete tanto o perfil profissional quanto a inserção em um mercado que coloca em xeque os limites rígidos entre alguns campos de atuação prática.

As reflexões aqui expostas parecem indicar um descompasso entre o que as empresas querem de seus profissionais e o que eles realmente estão preparados

para oferecer. O desafio é equilibrar os interesses e expectativas de ambas as partes, oferecendo ao mercado profissionais qualificados e aos jovens formação adequada e trabalhos realizadores, uma vez que muitas organizações fazem exigências excessivas que, na prática, não serão aplicadas pelos contratados.

Considerando que o mundo dos negócios necessita de pessoas cada vez mais preparadas acadêmica, técnica e socialmente para enfrentar as demandas de novas tecnologias, da competição global e do aumento da diversidade social, naturalmente as instituições de ensino, tanto de nível médio quanto superior, precisam atentar para tais fatores. Do mesmo modo que, como apontam Verhaar e Smulders (1999), a provisão de aprendizagem contínua e a oportunidade de desenvolvimento por meio de políticas governamentais passam a ser práticas essenciais para promover a empregabilidade. Já para Stevens (1996), a responsabilidade maior sempre será do trabalhador em buscar seu crescimento contínuo.

Neste trabalho, corrobora-se a noção de que a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências deve ser compartilhada entre empregadores, empregados, instituições de ensino e governo, não devendo ficar a cargo de apenas uma dessas partes (Estienne, 1997; Hallier & Butts, 1999).

Empregabilidade e educação

Atentando para a esfera educacional, o Ministério da Educação (MEC, 2008b) objetiva “... promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para os exercícios de atividades produtivas” (parágrafo 8).

Medeiros (2006) complementa que as IES têm autonomia para construir um modelo pedagógico no qual determinem as competências e as habilidades que desejam desenvolver para atender às demandas da sociedade, baseando-se na premissa de que o papel da educação superior é o de “formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais” (p.5).

Na realidade internacional, Fallows e Steven (2000) esclarecem que, desde 1984, comissões educacionais já enfatizavam que o ensino de habilidades deveria atender às necessidades da economia e do indivíduo, e que todas as mudanças científicas, tecnológicas ou econômicas necessitavam de um ensino que enfatizasse as habilidades pessoais e intelectuais transferíveis, valorizadas pela indústria, pelo comércio e por profissionais de administração pública e social. O relatório *Dearing*, de 1997, reafirmou a existência de um contexto econômico em transformação e ressaltou que essa mistura de habilidades era necessária para a sociedade do século XXI e que também a meta e o resultado do Ensino Superior tinham de ser o desenvolvimento de conhecimento, da compreensão e de habilidades específicas, cognitivas e básicas (Bennett; Dunne

& Carré, 2000; Zulauf, 2006).

No Reino Unido, em 1987, o governo britânico estimulou um debate sobre o desenvolvimento das habilidades para a empregabilidade no Ensino Superior e constatou que os recém-graduados ingressaram em empregos nos quais não utilizavam os conhecimentos específicos adquiridos nos cursos de graduação e nem obtiveram empregos que exigissem esse nível de escolaridade. Diante desses fatos, concluiu-se que o treinamento universitário teria de combinar o ensino de matérias específicas com o ensino de habilidades que pudessem ser transferidas às diversas áreas de trabalho (Fallows & Steven, 2000).

Em um estudo realizado por Zulauf (2006), com uma amostra de 60 alunos de graduação que cursavam bacharelado em Políticas Sociais e Sociologia, foi aplicado um questionário para medir aspectos como: habilidades de empregabilidade, provisão de habilidades nos cursos de graduação; predisposição para o desenvolvimento de habilidades etc. Concluiu-se que os participantes são a favor da aprendizagem baseada no trabalho e da experiência que adquirem em um ambiente simulado para desenvolver as habilidades de empregabilidade. O estudo propõe que a instituição deva definir expectativas e resultados esperados no desenvolvimento de habilidades ao longo do curso de graduação. Uma flexibilidade natural seria a garantia de que o desenvolvimento das habilidades poderia ser adaptado aos contextos departamentais ou de disciplinas. Essa mudança afetaria também a equipe de funcionários e os recursos físicos.

Resultados como esses se inserem no modelo de aprendizagem situada, no trabalho desenvolvido por Bennett et al. (2000). De acordo com tal modelo, a chave para uma maior empregabilidade é a maneira como um ambiente prepara as pessoas para outro ambiente. O modelo afirma que a empregabilidade do indivíduo pode ser potencializada por uma educação que ofereça conhecimento disciplinar, habilidades disciplinares, habilidades genéricas, consciência do ambiente de trabalho e experiência nele. O modo como esses diferentes elementos devem ser oferecidos depende do contexto local. O modelo admite uma flexibilidade considerável e, dessa forma, pode acomodar interesses diversos no projeto de uma estrutura curricular que pretenda atender às diferentes finalidades e intenções do curso.

No tocante às possíveis soluções para uma educação mais integradora, algumas ações já podem ser citadas. Dentre elas, Tomlinson (2002) relata que, no Reino Unido, a Câmara do Comércio de Sheffield estabeleceu uma parceria entre escolas e empresas, justamente pela defasagem constatada entre o que os alunos tinham de conhecimentos e o que a prática profissional requisitava. Esse trabalho consistiu na união de todos os conteúdos acadêmicos com as práticas profissionais, fazendo com que os estudantes tivessem a chance de pensar, compreender e aumentar suas habilidades e qualificações, ampliando, assim, as

chances pessoais de êxito na transição da escola para o trabalho.

O programa foi denominado *Passaporte para o Sucesso* e dividido em quatro sessões, com os temas: apresentação e aparência (incluindo vestimenta, linguagem corporal e comportamentos); atitude (referente aos modos, trabalho em equipe e confiança); habilidade (qualificações em literatura, números, comunicação e compreensão das áreas-chave do currículo de atuação); e consciência (compreensão de aspectos éticos e legais do emprego).

Tomlinson (2002) ressalta a importância de as instituições de ensino fornecerem um ensino amplo, flexível e motivador, que propicie ao aluno a compreensão da importância de seus estudos e do desenvolvimento dessas características e habilidades para um melhor exercício de suas atividades profissionais. Reforça ainda que o programa está surtindo um bom efeito, e o retorno dos empresários locais que contratam esses estudantes tem sido satisfatório.

Outro exemplo é trazido pelo artigo de Fallows e Steven (2000), que relatam um trabalho realizado pela Universidade de Luton, também no Reino Unido, para desenvolver nos graduandos algumas habilidades de empregabilidade. Para tanto, foi realizada uma coleta de dados sobre as habilidades importantes para os alunos e, em seguida, o remodelamento das disciplinas oferecidas no intuito de abarcar as características desejáveis que, segundo o programa, inclui recuperação e manejo de informações, comunicação e apresentação, planejamento e resolução de problemas e interação social. Os resultados se mostraram bastante satisfatórios, especialmente porque as aulas se tornaram mais dinâmicas e atrativas para os alunos, resultando em uma *performance* geral mais positiva.

Os autores acreditam que a educação, a superior em particular, deve prover habilidades que possibilitem aos graduandos atuarem profissionalmente em uma realidade denominada era da aprendizagem, ou sociedade de aprendizagem. Em sentido comprobatório, a Comissão Nacional de Investigação em Educação Superior do Reino Unido, em 1997 (citado por Fallow & Steven, 2000, p. 76), já apontava que:

... as instituições de ensino superior deveriam começar imediatamente a desenvolver, para cada programa oferecido, uma programação específica que contemplasse: os conhecimentos e compreensões que o aluno esperava ter ao concluir o curso; as habilidades-chave de comunicação, habilidade numérica, o uso das tecnologias de informação, além de aprender como aprender; bem como habilidades cognitivas, por exemplo, a capacidade de análises críticas e habilidades específicas de seu curso.

Tais recomendações refletem a visão das organizações nos tempos de hoje, inclusive no Brasil, que também veem a necessidade de o recém-formado ser autoconfiante e responsável por sua própria carreira. Os recém-formados são

buscados não somente por seus conhecimentos e habilidades específicas, mas por sua capacidade de ser proativos, de reconhecer e responder criativamente aos problemas e agir autonomamente, uma vez que as previsões sugerem que as pressões, no mundo do trabalho, tendem a aumentar (Associação de Recrutadores de Graduados e Departamento de Educação e Emprego, 1995, citado por Fallow & Steven, 2000).

De acordo com McKenzie e Wurzburg (1998), em um estudo para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), o aumento da empregabilidade dos estudantes inclui a redução da tradicional separação entre educação vocacional e educação acadêmica. Os autores ressaltam também a importância da complementação do ensino de sala de aula com aprendizagem da realidade de trabalho, no intuito de ajudar os alunos a combinarem suas compreensões teóricas com a aplicação prática e, assim, prepararem-se melhor para enfrentar as demandas futuras.

Coerente com tal preocupação é o trabalho descrito por Zinser (2003), que se refere ao desenvolvimento e implementação de um curso para treinar novos professores sobre como ensinar habilidades de carreira e empregabilidade aos alunos. A razão do oferecimento do programa parte do pressuposto de que, se é esperado que os professores ofereçam instruções sobre esses tópicos, eles precisam ser mais bem treinados para realizá-las corretamente. O programa baseia-se na noção de que uma das formas de conseguir êxito é promover uma preparação dos professores para essas necessidades atuais, incluindo novas capacidades, tais como competência na transmissão das habilidades de carreira e dos requisitos de empregabilidade, ensino mais contextualizado, colaboração com outras instituições de ensino e o trabalho com empresas da comunidade local.

Walker et al. (1996, citado por Zinser, 2003, p. 404) lembram que, em 1996, a Associação Nacional de Educação para o Ensino Técnico e Industrial já estabelecia como meta a preparação dos professores para “ensinar a solucionar problemas, tomada de decisão e trabalho em equipe como fatores-chave na preparação vocacional dos estudantes para um ambiente de trabalho de alta *performance*”. E uma das conclusões foi que, para preparar trabalhadores mais qualificados, os professores precisariam estar habilitados para unir o ensino com o mercado de trabalho.

Lynch (2000), que possui diversas publicações sobre a preparação de professores, argumenta que eles precisam estar preparados para demonstrar as conexões entre o conteúdo de sua área e o mercado de trabalho e para ensinar aos alunos como aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula para esse mercado.

Por fim, pode-se dizer que as tentativas de se aumentar o êxito no processo de inserção do recém-graduado no mercado profissional passam por diferentes

estratégias e, por se tratar de uma questão atual e emergente, não há fórmulas prontas. Constata-se, na verdade, um aumento dos esforços dos profissionais para conhecerem as necessidades atuais e os possíveis déficits de formação, bem como o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para lidar com a situação.

No cenário nacional, maiores esforços investigativos necessitam ser empreendidos no sentido de se conhecerem as variáveis imprescindíveis que podem levar uma pessoa a obter resultados mais eficazes do que outra na busca da empregabilidade. Na tentativa de elucidar a questão, a presente pesquisa teve por objetivo identificar as características mais importantes e as principais dificuldades percebidas para a contratação, bem como as habilidades e competências exigidas atualmente na visão dos gestores de pessoal.

2. Método

2.1 Participantes

Participaram desse estudo 156 empresas da capital e do interior do Estado de São Paulo, de pequeno, médio e grande porte, distribuídas em diversos ramos de atividade, representadas aqui pelos Gestores de Recursos Humanos e (ou) Empregadores, assim nomeados por serem responsáveis pela contratação de pessoal em sua organização. Os representantes das empresas aqui avaliadas estavam reunidos em um evento empresarial sediado em uma universidade privada do interior do Estado de São Paulo e foram solicitados a responder um questionário sobre a contratação de estudantes universitários, independentemente da área de formação.

A Tabela 1 apresenta os dados referentes à distribuição de frequência percentual das empresas participantes de acordo com o ramo de atividades.

Tabela 1. *Distribuição dos participantes de acordo com o ramo de atividade.*

Ramo de atividade	F	%	Ramo de atividade	F	%
Indústria	45	28.85	Plásticos	3	.92
Prestação de serviços	17	10.90	Serviço público ou governo	3	1.92
Metalurgia	16	10.26	Educação	3	1.92
Comércio ou varejo	9	5.77	Confecção	2	1.28
Recursos Humanos	7	4.49	Eletro-eletrônicos	2	1.28
Marcenaria	5	3.21	Logística	2	1.28
Adm. Financeira	4	2.56	Produtos de cerâmica	2	1.28
Beneficiamento têxtil	4	2.56	Química	2	1.28
Construção	4	2.56	Telecomunicações (TI)	2	1.28
Informática	4	2.56	Usinagem	2	1.28
Transportes	4	2.56	Gráfica e Embalagens	2	1.28
Alimentícia	3	1.92	Outros	4	2.56
Engenharia	3	1.92	Retífica de motores, filtros de ar	2	1.28
Total parcial	125	80.12	Total parcial	31	19.8
N=156					

Como se observa na Tabela 1, cerca de 30% dos participantes se inserem na indústria, seguidos pelos vinculados a prestação de serviço e metalurgia, ambos com aproximadamente 11% de respondentes. Comércio e varejo contam com 5.7% de respostas, seguidos por recursos humanos, com 4.5% de participantes. Os demais ramos de atividades apresentaram grande variação de respostas, e poucos puderam ser concentrados em uma mesma categoria.

Quanto ao número de funcionários das empresas participantes da pesquisa, verificaram-se os resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. *Distribuição dos participantes de acordo com o número de funcionários.*

Nº de funcionários	f	%
Até 10 funcionários	26	16.88
Entre 11 e 20 funcionários	14	9.09
Entre 21 e 50 funcionários	29	18.83
Entre 51 e 100 funcionários	21	13.63
Entre 101 e 500 funcionários	42	27.30
501 funcionários ou mais	21	13.63
Não respondeu	3	1.9
Total	156	100.0

Dentre as empresas que responderam à pesquisa, 27.30% têm entre 101 e 500 funcionários; 19% possuem entre 21 e 50 funcionários; 16.88% têm até 10 empregados; 13.63% têm entre 51 e 100 funcionários e o mesmo número possui 501 ou mais; enquanto 14 empresas (9.09%) têm entre 11 e 20 funcionários.

O agrupamento das organizações participantes (Tabela 3) evidencia o tempo de existência no mercado e sua distribuição.

Tabela 3. *Distribuição das organizações participantes de acordo com o tempo de existência no mercado.*

Tempo de existência no mercado	f	%
De 0 a 2 anos	3	2.17
De 3 a 5 anos	16	11.59
De 6 a 10 anos	27	19.59
De 11 a 15 anos	19	13.76
De 16 a 20 anos	20	14.49
De 21 a 50 anos	40	28.98
De 51 a 100 anos	12	8.69
Acima de 101 anos	1	0.72
Total	139	100.0

De acordo com os dados da pesquisa, em relação ao tempo de existência no mercado, o maior número de empresas se situa na faixa dos 21 aos 50 anos, abrangendo 28.98% do total das 139 empresas cujos representantes responderam a questão. Em seguida, estão aquelas com 6 a 10 anos no mercado, que perfazem um total de 27 empresas (19.59%), seguidas das de 16 a 20 anos (20 empresas, ou

14.49%). O menor tempo de existência registrado foi o de 3 empresas (2.17%) com 0 a 2 anos no mercado de trabalho, e o de uma empresa, com acima de 101 anos.

Quanto à localidade, a presente pesquisa foi realizada com empresas de várias cidades, destacando-se a cidade de Itatiba, com 44.87 % das empresas, seguida de 11.53% de Campinas, 9.63 % da cidade de Jaguariúna e 6.42% das cidades de Amparo e São Paulo.

2.2 Instrumento

Utilizou-se um questionário com dados de identificação – nome, ramo de atividade, cidade, tempo de mercado etc. – para caracterizar a amostra. Além disso, foi perguntado se a empresa possuía departamento de recursos humanos e programas de estágio ou *trainee*. Na sequência, as questões de múltipla escolha focalizaram: a fase do processo seletivo em que os candidatos apresentavam maior dificuldade; as dificuldades percebidas pelos empregadores para contratação, considerando-se os aspectos profissional, pessoal e acadêmico; as expectativas da organização quanto ao profissional a ser contratado. Por fim, havia uma lista com 21 habilidades e competências extraídas da literatura, que deveriam ser pontuadas de 1 a 5 quanto ao grau de importância que elas têm na organização, sendo 1 habilidade pouco importante e 5 habilidade fundamental. O instrumento foi preenchido individualmente, com tempo médio de 15 minutos.

2.3 Procedimento

Inicialmente, as empresas foram contatadas por telefone, pessoalmente e por e-mail (por estagiários), e solicitadas a responder o questionário em um ambiente informatizado, especialmente criado para a pesquisa na Internet. O respondente deveria ser o responsável pelas contratações de pessoal ou pela área de Recursos Humanos da empresa. Entretanto, após cerca de 30 dias de tentativas, o número de questionários respondidos por esse método ainda era baixo. Desse modo, aproveitou-se a realização de um evento empresarial sediado em uma universidade privada do interior do Estado de São Paulo, que contou com a presença de representantes de diversas empresas da região. O pesquisador responsável, juntamente com os estagiários, solicitou a participação voluntária no preenchimento do questionário impresso. Foi esclarecido a todos que o objetivo da pesquisa era conhecer a percepção dos Empregadores e (ou) Gestores de Recursos Humanos sobre as características mais importantes e as principais dificuldades percebidas para a contratação de alunos de curso superior.

Nesse caso, a aplicação ocorreu de modo coletivo, durou cerca de 15 minutos e obteve grande adesão dos presentes. Na sequência, os dados coletados também foram armazenados na base de dados existente no sistema

informatizado, e a análise dos resultados obtidos foi feita por meio da estatística descritiva (frequência e porcentagem).

3. Resultados

Inicia-se a apresentação dos resultados com a questão referente à presença do Departamento de Recursos Humanos (R.H.) nas empresas. Nesse caso, a grande maioria, 78.2% do total, informa possuir esse departamento. Apenas 21.8% das empresas pesquisadas não possuem departamento de RH.

A pesquisa aponta que mais da metade das empresas possuem programas de estágio e (ou) *trainee* (51.3%).

Com relação à preferência das empresas por universidades, a maioria (57%) revelou que não têm preferência. Já 43% têm preferência por determinadas instituições.

O levantamento realizado entre as empresas para identificar as fases do processo seletivo em que os candidatos apresentam maior grau de dificuldade está apresentado na Tabela 4.

Tabela 4. Fase do processo seletivo onde os candidatos apresentam maior dificuldade

Dinâmica de grupo	 10.1%	(16)
Entrevista	 29.1%	(46)
Provas de conhecimentos gerais	 16.5%	(26)
Provas práticas e simulações	 20.9%	(33)
Testes psicológicos	 6.3%	(10)
Outros	 15.8%	(25)

Os resultados apresentados sugerem que é na entrevista que se concentra a dificuldade maior (29.1%), seguida pelas provas práticas e simulações, o que abrange 33 empresas e perfaz um total de 20.9%. Em seguida, com 16.5% cada, vêm as provas de conhecimentos gerais e outros, sendo que as fases em que os candidatos parecem apresentar menor dificuldade são as dinâmicas de grupo (10.1%) e os testes psicológicos (6.3%).

Na presente pesquisa, havia o interesse de saber se existiam dificuldades para contratação de profissionais qualificados e, em caso positivo, quais seriam os principais motivos apontados, o que resultou na Tabela 5 apresentada a seguir.

Tabela 5. Sua empresa enfrenta dificuldades para conseguir profissionais qualificados?

Sim	48.7%	(77)
Não	8.2%	(13)
Às vezes	43.0%	(68)
Total	100.0%	158

Em caso afirmativo, quais são os principais obstáculos?

Falta de experiência	45.6%	(72)
Falta de preparo técnico	47.5%	(75)
Não ter conhecimentos	17.7%	(28)
Postura profissional inadequada	30.4%	(48)
Outros	3.8%	(6)

Aspecto pessoal

Dificuldade de relacionamento	15.8%	(25)
Falta de iniciativa	40.5%	(64)
Falta de motivação, interesse	27.2%	(43)
Não saber se expressar	20.3%	(32)
Pouca maturidade	20.3%	(32)

Aspecto acadêmico

Falta de cursos complementares	27.8%	(44)
Formação inadequada	26.6%	(42)
Não estar atualizado	25.9%	(41)
Não falar outro idioma	18.4%	(29)

Quanto às dificuldades encontradas para conseguir profissionais qualificados, as empresas indicaram, em sua maioria, que esse é um fato real. 48.7% das respostas indicaram *sim* e 43.0% *às vezes*, denotando que a dificuldade se faz presente, de alguma forma, em quase todos os casos.

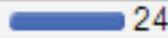
Do total de 91.7% das respostas positivas em relação às dificuldades em se encontrar profissional qualificado, indica-se, no aspecto profissional, a falta de preparo técnico como uma das maiores dificuldades encontradas (47.5), seguida pela falta de experiência (45.6%). Já 30,4% das empresas indicaram postura profissional inadequada; 17.7% indicam não ter conhecimentos, enquanto 3.8% das empresas assinalaram outros tipos de dificuldades.

Quanto aos aspectos pessoais, a pesquisa mostrou que os mais indicados foram: falta de iniciativa (40.5%), seguida de falta de motivação ou interesse (27.2%), não saber se expressar (20.3%), pouca maturidade (20.3%) e dificuldade de relacionamento (15.8%).

Em se tratando de aspectos acadêmicos, 27.8% indicaram falta de cursos complementares, enquanto 26.6 % formação inadequada e 25.9 % falta de atualização na área. Não falar outro idioma foi assinalado por 18.4% das empresas participantes do estudo.

Outra preocupação desta pesquisa foi conhecer as características tidas como mais importantes para uma futura efetivação profissional. Os resultados quanto a esse aspecto estão na Tabela 6.

Tabela 6. O que as empresas esperam do profissional para que ocorra uma futura efetivação.

Competência	 60.1%	(95)
Comunicação	 19.0%	(30)
Dedicação	 39.2%	(62)
Eficiência	 24.7%	(39)
Pontualidade	 9.5%	(15)
Potencial	 19.6%	(31)
Qualificação	 32.3%	(51)
Responsabilidade	 59.5%	(94)
Senso crítico	 12.7%	(20)
Outros	 5.7%	(9)

De acordo com a pesquisa, os três itens de maior importância na futura efetivação do funcionário foram competência (60.1%), seguida por responsabilidade (59.5%) e dedicação (39.2%).

Para o universo analisado, as áreas que mais recrutam profissionais são produção (60.3%), administração (43.6%) e vendas (24.4%).

O estudo inseriu uma questão com o objetivo de identificar as características e habilidades exigidas no mercado de trabalho na atualidade. Os itens deveriam ser avaliados de 1 (pouco importante) a 5 (fundamental), e os resultados podem ser observados na Tabela 7.

Tabela 7. Grau de importância das características e habilidades exigidas pelas empresas.

	Grau de importância					
	1	2	3	4	5	
Administração de conflitos						(3.8)
Autoconhecimento						(3.6)
Comprometimento, interesse						(4.7)
Comunicação escrita						(3.7)
Comunicação verbal						(4.2)
Custos						(3.7)
Decisão, tomada de decisão						(4.1)
Ética, seriedade						(4.6)
Flexibilidade, adaptabilidade						(4.3)
Habilidade técnica						(4.1)
Inovação, criatividade						(3.9)
Liderança						(3.8)
Negociação, solução de problemas						(4.2)
Objetividade						(4.0)
Organização, planejamento						(4.2)
Proatividade						(4.1)
Relacionamento interpessoal						(4.3)
Resistência à pressão						(4.1)
Responsabilidade						(4.7)
Trabalho em equipe						(4.6)
Visão estratégica, foco em resultados						(4.2)

176

Os resultados demonstram que as empresas procuram, em alto grau, candidatos que possuam comprometimento, interesse e responsabilidade (4.7), seguidos de ética, seriedade e trabalho em equipe (4.6); flexibilidade, adaptabilidade e relacionamento interpessoal (4.3 cada item); comunicação verbal, negociação e solução de problemas, organização e planejamento, visão estratégica e foco em resultados vêm em seguida, com 4.2 pontos cada; decisão ou tomada de decisão, habilidade técnica, proatividade e resistência à pressão (4.1 cada) e objetividade (4.0).

4. Discussão

O tema empregabilidade vem recebendo atenção crescente, e a sua evolução tem dado margem a discussões sobre a relação entre o que o mercado de trabalho exige e a adequação da formação acadêmica oferecida. Embora alguns estudos enfatizem a necessidade de adaptação do currículo dos cursos superiores para que as habilidades de empregabilidade sejam adquiridas, visando à capacitação dos jovens para o exercício de atividades produtivas, a presente pesquisa

constatou que ainda existe uma lacuna que mantém os currículos distantes do treinamento dessas habilidades e competências.

Os dados aqui encontrados corroboram achados de estudos anteriores, como o de Fallow e Steven (2000), a respeito da dificuldade encontrada pelas empresas na contratação de profissionais qualificados, frente ao despreparo acadêmico, o que resulta, por vezes, em uma oferta de vagas que não são preenchidas em função da inadequação ao perfil solicitado.

Do ponto de vista das empresas, parece estar havendo uma maior participação e envolvimento acadêmico por meio do oferecimento de vagas para estagiários ou *trainees*, com o objetivo de desenvolver talentos que possam agregar valor à organização.

No tocante à seleção, pode-se dizer que os candidatos estão sendo escolhidos por suas habilidades de comunicação e relacionamento, considerando que a etapa em que os candidatos apresentam maior dificuldade é a entrevista, por requerer habilidade de relacionamento, expressão e comunicação.

Dentre as características profissionais, a falta de preparo técnico e experiência se destacam. Isso pode sugerir que existe ainda uma diferença muito grande entre o que é esperado encontrar em recém-formados ou estagiários em formação e o que se reflete na realidade prática. Talvez práticas como as realizadas pela Câmara do Comércio de Sheffield (Tomlinson, 2002), que estabeleçam parcerias efetivas entre escolas e empresas, para unir os conteúdos acadêmicos com as práticas profissionais, possam dar aos alunos a oportunidade real de vivenciar os conhecimentos e estabelecer relação frutífera entre teoria e prática.

Outra alternativa seria a análise mais minuciosa da carga horária prática dos diferentes cursos, com vistas a avaliar se o tempo destinado às atividades práticas está permitindo o uso dos conhecimentos teóricos adquiridos no curso, o que poderia futuramente facilitar o ingresso na vida profissional, pelo fato de o aluno ter desenvolvido competências adequadas ao cenário em que irá atuar. Entretanto, ainda que fosse comprovada a pouca oportunidade de atuação prática oferecida pelas instituições de ensino, o fato não isenta os estudantes de suas responsabilidades quanto à falta de iniciativa profissional. Como aponta Le Boterf (2003), a competência não se resume ao mero acúmulo de elementos constitutivos, mas envolve a capacidade de mobilizar valores, conhecimentos e habilidades com os quais é possível transformar o conhecimento adquirido em resultados, ao lidar com situações diversas. Ou seja, de nada adianta o aluno ter acesso à prática profissional, se não tiver a iniciativa de resolver os desafios lá encontrados. Esse ponto necessita prioritariamente de seu investimento pessoal.

Os dados da presente pesquisa confirmam os resultados do estudo de Zulauf (2006), que apontam a necessidade de as Instituições de Ensino Superior (IES) se preocuparem com o perfil profissional procurado pelo mercado de trabalho, a

fim de adequarem o currículo às habilidades por ele requeridas.

Considerando-se a necessidade de criar um verdadeiro diálogo entre IES e mercado profissional, como sugestão para estudos futuros, seria interessante avaliar o quanto as Diretrizes Curriculares estão favorecendo essa aproximação entre mercado e educação, a fim de aumentar a empregabilidade dos universitários e recém-formados.

Diante do exposto, pode-se dizer que, embora a empregabilidade seja um termo corrente no contexto profissional, sua aplicação ainda é incipiente. Há muito a ser feito para se alcançar um maior desenvolvimento dos profissionais e sua adequação a todas as mudanças que vêm ocorrendo. Equilibrar os interesses e expectativas de empresas e dos colaboradores é o grande desafio, que passa por um processo de conscientização dos envolvidos quanto às responsabilidades e limites dessa situação. Para que o resultado seja efetivo, ações diversas, como algumas apresentadas no marco teórico, em parceria com educadores, profissionais e governos, podem e devem ser empreendidas.

Quanto aos alunos, a falta de cursos complementares que visem ao desenvolvimento de habilidades profissionais também é uma limitação, e cabe, portanto, o alerta para que esses futuros profissionais não deixem sua formação única e exclusivamente a cargo da IES. É necessária a busca de programas complementares que ajudem na diferenciação de seu currículo e, conseqüentemente, ampliem sua empregabilidade.

178

Esse aspecto pode ser relacionado, inclusive, com outra limitação de cunho pessoal, citada pelos empregadores, que é justamente a falta de iniciativa dos profissionais, que podem estar esperando passivamente o êxito na carreira, ou creem que a obtenção de um diploma de nível superior será o suficiente para o sucesso profissional, o que se constitui um grande equívoco, frente ao disputado cenário empresarial do momento.

Ao analisar as características mais importantes para uma efetivação profissional, percebe-se que a competência – definida por Oliveira (2000) como saber o que, como e porque fazer algo, empenhando-se em realizá-lo com sucesso – é o fator-chave para a futura contratação, somando-se a ela o senso de responsabilidade.

Além disso, deve-se atentar para as características encontradas na presente pesquisa como importantes para a conquista profissional, dentre as quais se podem reforçar o peso da responsabilidade, bem como o comprometimento e o interesse pelas tarefas realizadas. A questão da ética profissional e, ainda, a capacidade de atuar em equipes são características que precisam ser praticadas, já que se relacionam ao desempenho, cabendo às instituições formadoras uma maior ênfase nesses requisitos, seja por meio de debates, oficinas etc., ou por um maior treinamento dos docentes para que consigam incluir tais aspectos em suas disciplinas.

5. Conclusão

Vários são os aspectos verificados nessa pesquisa que merecem atenção, principalmente a falta de preparo técnico e de experiência dos futuros profissionais. Entende-se que as IES deveriam melhor preparar seu alunado no que diz respeito ao conhecimento prático, já que prática e teoria caminham juntas.

A pesquisa destacou que, na percepção dos gestores, os alunos, em suas buscas profissionais, não estão em pleno acordo com as necessidades de mercado, por demonstrarem menor conhecimento do que o esperado pelos contratantes, além de iniciativa e responsabilidade num nível abaixo do desejado. Vale ressaltar que ter todos esses requisitos depende diretamente de cada pessoa, mas seria interessante que as IES investissem mais nesses itens, tanto por meio de parcerias com empresas e organizações diversas, oficinas de trabalho, estágios diferenciados, empresas juniores, etc., como pela adequada preparação de seus docentes para a transmissão de tal prática, já que a competência teórica de um docente não se traduz automaticamente em conhecimento prático transmitido aos alunos, sendo necessário investir esforços nessa tarefa.

A partir disso, chega-se à conclusão de que as Instituições de Ensino Superior, hoje, para que possam oferecer profissionais competentes, com iniciativa e interesse, também devem estar atualizadas e com professores qualificados por meio de treinamentos que atendam às demandas de ensino das habilidades preconizadas pela empregabilidade.

As empresas atualmente, quando procuram por alunos de IES, seja devido à sua proximidade ou mesmo pelo seu prestígio, na verdade procuram o profissional que mais aproveitou aquilo que o curso superior ofereceu. No geral, as empresas apostam no ensino dessas instituições, para que elas formem os profissionais de que o mercado necessita, e os resultados obtidos aqui apontam para a necessidade de melhorias no preparo desses profissionais, o que será possível aumentando-se a comunicação entre empresas, alunos e instituições de ensino.

No entanto, vale lembrar que, mesmo que o profissional esteja formado e preparado da melhor forma possível, as empresas encontrarão sempre algum tipo de limitação, haja vista a dificuldade de um profissional atender a todas as qualificações necessárias para o mercado de trabalho atual.

Atualmente, com o desenvolvimento tecnológico e a crescente abertura do mercado, e com o processo de concorrência, as empresas estão mudando muito rapidamente, o que leva à exigência constante de novas competências profissionais. Faz-se necessário, então, que cada profissional, de qualquer área,

busque atualização constante, pois, a cada dia que passa, o nível do colaborador que as empresas procuram varia de acordo com a realidade de mercado. Acredita-se que hoje, mais do que no passado, a situação dos alunos que buscam uma inserção profissional é muito difícil, pois eles precisam se manter atualizados, alertas às demandas de mercado e motivados, mesmo sabendo que as oportunidades de colocação são cada vez mais disputadas e limitadas.

Todavia não se pode esquecer que, no sistema produtivo, as empresas geram produtos, serviços e tecnologia de boa qualidade apenas se tiverem profissionais competentes, motivados e que tomem iniciativa para assumir novas ideias e proporcionar mudanças que agreguem valor aos produtos e serviços, o chamado encantamento do cliente. Desse modo, todos precisam fazer o melhor: o profissional mostrando-se diferenciado e a empresa tornando-se também diferenciada não apenas para o cliente externo, mas também para o cliente interno, ou seja, seus colaboradores.

No campo profissional, é preciso aprimorar-se, somar cada vez mais habilidades e conhecimentos, mantendo-se sintonizado com as exigências crescentes do atual mercado de trabalho, num processo constante de autodesenvolvimento.

Entende-se, aqui, que as pesquisas sobre esse tema são relevantes e devem continuar acontecendo, com vistas especialmente a conhecer as demandas existentes nas organizações e a oferecer possibilidades de diálogo entre empresas, profissionais e IES, a fim de que, com a união de esforços, possam crescer em seus objetivos e propósitos.

Referencias

- Bennett, N., Dunne & E Carré, C. (2000). *Skills Development in Higher Education and Employment*. Buckingham: the society for research into higher education and Open University press.
- Bitencourt, C. & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. Em Bitencourt, C. (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (pp. 240-269). Porto Alegre: Bookman.
- Boog, G. G. (1991). *O desafio da Competência*. São Paulo: Best Seller.
- Campos, K. C. L., Rueda, F. J. M., Martins, L. J., Mancini, C. C., Ghiraldelli, C. & Fumache, R. D. (2003). Conceito de Empregabilidade na visão de alunos de Psicologia. Em *Anais do III Congresso Norte-Nordeste de Psicologia* (pp.422-423) maio/2003, João Pessoa - PB.
- Campos, K. C. de L. (2006). *Construção de uma Escala de Empregabilidade: competências e habilidades pessoais, escolares e organizacionais*. 2006, 153p. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Chen-Jung T., Jui-Hung V. & Shoh-Liang C. (2003). Using the problem-based learning to enhance student's key competencies. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2, 2, 454-460.
- Clarke A. (1997). Survey on employability. *Industrial and Commercial Training*, 29, 6, 177-183.
- Dearing Committee (1997), *Higher Education in the Learning Society*. Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education. The Stationery Office, London.
- Enciclopédia Wikipédia. Empregabilidade. Retirado em 11/2006 no World Wide Web: <http://pt.wikipedia.org/wiki>
- Estienne M. (1997). An organizational culture compatible with employability. *Industrial and Commercial Training*, 29, 6, 194-199.
- Fallows S. & Steven C. (2000). Building employability skills into the higher education curriculum: a university-wide initiative. *Education+training*. 42, 2, 75-82.
- Finn, D. (2000). From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed? *International Journal of Manpower*, 21, 5, 384-399.
- Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (2001). *Aprendizagem e Inovação Organizacional* (3ª Ed). São Paulo: Atlas.
- Gondim, S. M. G. (2002). Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos de psicologia*, 7, 2, 299-309.

- Hallier, J. & Butts S. (1999). Employers' discovery of training: self-development, employability and the rhetoric of partnership. *Employee Relations*, 21, 1, 80-94.
- Hillage, J & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. *DfEE. Department of Education and employment. Research Brief no. 85*.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman; Artmed.
- Le Boterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional. Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*. 60-63. Retirado em 15/12/2008, no World Wide Web: <http://www.guyleboterf-conseil.com/articlesenligness.htm>.
- Lynch, R. (2000). *New Directions for High School Career and Technical Education in the 21st Century*. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Educational, Columbia: OH.
- Mckenzie, P. & Wurzburg, G. (1998). Lifelong learning and employability. Em *OECD - Organization for Economic Cooperation and Development*. 209, 13-18.
- Mclaughlin, M. (1995). *Assessing Employability Skills*. Canadá : Eric Digest Information Analysis.
- Medeiros, C. R. O. A. (2006). Contribuição do Estágio Supervisionado para a Formação de Competências do Administrador. Em *IX SEMEAD Seminários de Administração - FEA/USP*. São Paulo.
- Ministério da Educação, Secretaria da Educação Superior (2008). Retirado em 03/03/2008, no World Wide Web : <http://portal.mec.gov.br/setec/index>
- Ministério da Educação, Secretaria da Educação Superior (2008). *Resolução no. 1, de 01/02/2004*. Retirado em 15.12.2008, no World Wide Web: <http://mec.gov.br/>.
- Morosini, M. C. (2001). Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. *Interface Comunicação, Saúde, Educação*, 5, 9, 89-102.
- Moura, M. C. C. De & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE eletrônica*, 5, 1.
- Nabi, G. R. (2003). Graduate employment and underemployment: opportunity for skill use and career experiences amongst recent business graduates. *Education + Training*, 45, 7, 371-380.
- Oliveira, M. A. G. (2000). *O novo mercado de trabalho: guia para iniciantes e sobreviventes*. Rio de Janeiro: SENAC.
- Pereira, M de C. (1999). *Como anda o mercado de trabalho?* Retirado em 25/11/2006, no World Wide Web: www.jfsservice.com.br/arquivo/galeria/profissoes_coluna_monica_03/19k5
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competências*. São Paulo: Educator.

- Sant'anna, A. de S.; Moraes, L. F. R. de & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE eletrônica*, 4, 1.
- Stevens P. (1996). What works and what does not in career development programmes. *Career Development International*. 1, 1,11-18.
- Tomlinson N. (2002). Passport to Success. *Education + Training*, 4, 6, 290-293.
- Verhaar C. H. A. & Smulders H. R. M. (1999). Employability in practice. *Journal of European Industrial Training*, 23, 6, 268-274.
- Zinser, R. (2003). Developing career and employability skills: a US case study. *Education + Training*, 45, 7, 402-410.
- Zulauf, M. (2006). Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. *Sociologias*, 16, 126-155.