

# Desenvolvendo a Empregabilidade no Âmbito Acadêmico

**Greice de Bem Noro**  
**greice@gmail.com**  
**UNIFRA**

**EDUARDO BOTTI ABBADE**  
**eduardo@unifra.br**  
**UNIFRA**

**GRACIELE DIEFENTHÄLER**  
**graci.polo@hotmail.com**  
**UNIFRA**

**Resumo:** O desenvolvimento da empregabilidade pode ser visto como o caminho para a capacidade do indivíduo de conseguir novas oportunidades de emprego, manter-se empregado e também de conseguir promoções por meio de ações empreendidas, no qual desenvolvem suas competências através de novas habilidades, conhecimentos e atitudes. Neste sentido, o objetivo geral do presente estudo foi de analisar como os acadêmicos do Curso de Administração de uma universidade privada da cidade de Santa Maria estão desenvolvendo a sua empregabilidade. Como procedimentos metodológicos a pesquisa classifica-se como quantitativa, descritiva, desenvolvida através de um estudo de campo. Os resultados apontam que os acadêmicos estão desenvolvendo a sua empregabilidade através do entendimento do tema, bem como utilização de bons hábitos pessoais e profissionais, mas com relação a colaboração da Instituição cabe possíveis melhorias dentro do âmbito acadêmico visando possível convergência no que tange ações empreendidas para possível conquista da empregabilidade dos acadêmicos.

**Palavras Chave:** empregabilidade - estratégia - gestão - carreira - academia

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o mercado evoluiu da simples troca de produtos para atualidade onde ocorrem trocas de informação e dinheiro virtuais. Esta evolução contribuiu para que o mercado de trabalho também sofresse mudanças e se especializasse cada vez mais. A globalização colaborou para esse avanço, pois, com a utilização de novas tecnologias as pessoas passaram a ter que se atualizar e desenvolver novas competências, habilidades e atitudes para continuar atuando no mercado de trabalho que se mostra mais exigente.

Esse novo comportamento da mão-de-obra, no qual existe a procura pelo desenvolvimento de atitudes pessoais saudáveis, por manter uma rede de relacionamentos, em obter uma formação e especialização profissional, do controle de suas finanças, visando manter estabilidade em situações difíceis, da busca constante por informação, aliados a uma postura idônea e honesta, fazem com cada vez mais consciente ou inconscientemente as pessoas busquem o desenvolvimento de sua empregabilidade.

Segundo Saviani (1997), o termo empregabilidade surgiu como sinônimo do caminho salvador para o fantasma do desemprego. Assim, para Tôres (2000), essa nova dinâmica do mercado de trabalho, traz a empregabilidade como um novo perfil para o trabalhador, que deve possuir e desenvolver habilidades, conhecimentos e capacidades que vão além de sua área profissional.

Com isso, o meio acadêmico configura-se em um universo de oportunidade para o desenvolvimento de futuros profissionais, na busca de alternativas que auxiliem no desenvolvimento de competências para uma boa colocação no mercado de trabalho. Tendo em vista o tema relacionado à empregabilidade, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Como os acadêmicos do Curso de Administração de uma universidade privada da cidade de Santa Maria-RS estão desenvolvendo a sua empregabilidade? Tendo em vista o tema apresentado, o objetivo geral do presente estudo foi: Analisar como os acadêmicos do Curso de Administração de uma universidade privada da cidade de Santa Maria-RS estão desenvolvendo a sua empregabilidade.

Na visão de Werdesheim (2004, p.1)

O profissional tem que se perguntar constantemente: "Qual o grau de qualificação que eu possuo?", "Até que ponto estou preparado para dar conta das demandas atuais e futuras da posição que ocupo?", "Será que estou preparado para progredir em minha carreira e aceitar novos desafios?", "E se houver um downsizing na empresa onde trabalho, será que consigo me recolocar com facilidade no mercado de trabalho?", pois somente desta forma ele consegue fazer uma auto avaliação pessoal e profissional, caso sua intenção seja alcançar sucesso e realização ao longo de sua vida.

O presente trabalho visa trazer aos acadêmicos do Curso da Administração de uma universidade privada da cidade de Santa Maria-RS, a consciência da importância do tema, e desta forma, desenvolver hábitos e atitudes pessoais e profissionais que os auxiliem no desenvolvimento da empregabilidade. A idéia é auxiliar os futuros profissionais a direcionar a sua carreira profissional de uma maneira completa e equilibrada praticando sempre a empregabilidade. Este trabalho tem a iniciativa de contribuir com o levantamento de questões que cerca futuros trabalhadores ao se depararem com um mundo de trabalho que hoje apresenta muitas incertezas.

O entendimento e capacidade do desenvolvimento da empregabilidade possuem grande relevância na atualidade, pois pode contribuir tanto para as organizações, que contam com profissionais polivalentes, quanto para as instituições de ensino que poderão desenvolver ações visando colaborar para o desenvolvimento de profissionais mais conscientes com

relação às tendências e necessidades do mercado de trabalho.

## 2 EMPREGABILIDADE

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) a necessidade de inovação e mudança tecnológica significa que as habilidades que são valorizadas hoje podem tornar-se obsoletas amanhã. Empresas com estruturas menos hierárquicas implicam que há menos vagas para promoção, então, os indivíduos devem procurar oportunidades de progresso fora da empresa. Ao mesmo tempo a concorrência mais acirrada por talentos significa que alguns indivíduos serão atraídos para ir trabalhar em outras empresas. Nos Estados Unidos, uma economia em crescimento na última década, aliada as taxas de desemprego extremamente baixas, significa mais oportunidades de emprego e opções a escolher. O resultado disso é que as pessoas terão menos probabilidade de trabalhar no mesmo emprego por períodos extensos e, de fato, é improvável que a maioria passe toda sua carreira em uma única empresa.

Conforme Chiavenato (2008, p. 419),

A crise do emprego transborda no Brasil e no mundo industrializado para a crise da empregabilidade. Que bicho é esse? Resumidamente é a falta de qualificação profissional dentro de um mercado de trabalho em ebulição. Existem vagas oferecidas que não são preenchidas devido ao “analfabetismo profissional” dos candidatos. Quem não mudar junto com elas perde o bonde do emprego que passa. Isso vale para o chão de fábrica ou para o comando da empresa.

Segundo o mesmo autor, o Grupo Catho, Consultoria de RH, entrevistou quinhentos e vinte profissionais, sendo que, em cada quatro, um deles estava desempregado de cargos de média e alta gerência em São Paulo e Rio de Janeiro. A pesquisa assustadora revelou as seguintes descobertas: (1) 54% dos executivos desempregados não falam inglês; (2) São desempregados com diploma universitário; (3) 41% nunca teve, por conta própria, algum tipo de desenvolvimento ligada a profissão; (4) 29% não leu livro algum de interesse profissional nos últimos seis meses.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 163), “a empregabilidade é a capacidade de tornar-se empregado, de conseguir um emprego”. Todavia, essa definição foi sendo ampliada para a “capacidade humana de gerir o próprio destino e prover meios para a sobrevivência”. Dito de outra maneira, a empregabilidade é a capacidade de obter trabalho e renda.

Segundo Saviani (1997, p. 1), “o termo empregabilidade surgiu como sinônimo do caminho salvador para o fantasma do desemprego”. Já para Barduchi, Picoli e Tittanegro (2010, p. 35), “resumidamente, a empregabilidade é a capacidade do indivíduo de conseguir novas oportunidades de emprego, manter-se empregado e também de conseguir promoções, por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Para Néri (2005, p. 183),

O termo empregabilidade acabou por alcançar uma dimensão inusitada ampliando o conceito de maior capacidade para uma pessoa ser empregada. Hoje, o conceito de empregabilidade já alcança a noção de capacidade ou condição de uma pessoa possuir um conhecimento, serviço ou produto que possa ser usufruído não só por empresas mas também por indivíduos ou grupos isolados.

Para Carvalho (2009), empregabilidade é o conceito no qual se estabelece para os profissionais, empregados ou não, a obrigatória preocupação no sentido maior de se manterem permanentemente atualizados e empregáveis, diante das exigências de formação, em face das habilidades, especializações e talentos que o mercado de trabalho requer. Para Minarelli (1995) a palavra empregabilidade é tão nova que ainda não consta nos dicionários. Mas

passou a ser citado em livros, em artigos e, principalmente, nas conversas entre profissionais.

Para Barduchi, Picoli e Tittanegro (2010), empregabilidade pode ser comparada a uma espécie de cefalópode, onde cada espécie possui diferentes quantidades de tentáculos os quais são usados para agarrar as oportunidades e conseguir sobreviver em um ambiente instável e de mudanças constantes. No quadro 01 estão expostos os dez componentes da empregabilidade.

<b>1. Como esta o mercado de trabalho na área em que você atua?</b>
O mercado de trabalho é constituído por um grande numero de profissionais, assim os contratantes conseguem selecionar os candidatos mais eficientes. Quando o mercado de trabalho esta saturado de profissionais, a rotatividade aumenta e as garantias e benefícios são menos atrativas
<b>2. Há necessidade de formação no seu ramo de atividade?</b>
Hoje em dia a formação é fundamental para a empregabilidade já que essa esta cada vez mais direcionada para o mercado de trabalho, o que colabora para que o profissional obtenha conhecimentos não apenas com a pratica
<b>3. Você tem experiência de mercado?</b>
A experiência de mercado permite o profissional colocar em pratica os conhecimentos e teorias adquiridos durante sua formação.
<b>4. Seu ramo de atividade está em evidência?</b>
As áreas do conhecimento, assim como outras áreas atuam como um circulo obtendo maior ou menor grau de importância de acordo com as necessidades do mercado.
<b>5. Como andam suas competências gerais e específicas?</b>
Os conhecimentos adquiridos habilidades para fazer e também para lidar com diferentes situações comprovam a sua capacidade de realizar. A empregabilidade exige profissionais especialistas e também generalistas, que também dominem varias áreas e que consigam se movimentar sem embaraços por varias outras.
<b>6. Como é sua rede de relacionamento, sua network?</b>
Quem você conhece pode ajudar no crescimento de sua carreira ou de sua empresa? Onde estão essas pessoas? Qual a importância e o poder dessas pessoas no mercado? Quantas pessoas você conhece? Essas pessoas trabalham na mesma área que você?
<b>7. Quais são as suas características de personalidade?</b>
As empresas atualmente procuram profissionais que alem de dominar processos variados, também dominam os aspectos pessoais e de relacionamento com o meio bem como características de personalidade que passam desde a proatividade ate a capacidade de interagir com as diferenças do meio.
<b>8. Como estão sua aparência e sua postura?</b>
Tudo o que sabemos e temos a oferecer possuem uma embalagem de venda, essa embalagem é composta por estilo de vestimenta, a postura corporal, o linguajar, o tom de voz entre outros aspectos relevantes que também impactam e na sua empregabilidade.
<b>9. Como anda sua automotivação?</b>
As barreiras encontradas diariamente são fatores impulsionadores ou são encarados como freios para atingir as metas e objetivos propostos.
<b>10. Você se adapta facilmente as novas situações?</b>
O profissional que possui auto índice de empregabilidade se adapta ao meio com muita rapidez, minimiza o estresse gerado pelas mudanças.

Quadro 01: Componentes da empregabilidade

**Fonte:** BARDUCHI, PICOLI, TITTANEGRO (2010. Páginas 35 à 38).

Para Minarelli (1995) a adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos, são os seis pilares que sustentam a empregabilidade. Na visão do autor, a adequação vocacional fortalece a empregabilidade na medida em que a ocupação corresponde a aptidões, facilidades, gostos e interesses do profissional. Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 164),

Pode ate parecer um clichê, mas é bem mais serio. A resposta as perguntas: “formando-me em que vou ganhar mais? Onde estão as melhores oportunidades de trabalho? Quais as profissões que resultam em melhores salários?” não é suficiente. Os nichos privilegiados de vagas, quando existem, alteram-se rapidamente. Por outro lado, é nítida a diferença de resultados entre o quem faz o que gosta e quem faz simplesmente por que tem de ser feito.

Para Minarelli (1995, p. 52) no que tange a competência profissional, esta é sinônimo de capacitação profissional e, através dela se compete no mercado. Compreende os

conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência. É desenvolvida pela formação escolar, pelos treinamentos recebidos, pelo autodidatismo e pela vivência cotidiana.

O terceiro pilar que sustenta o profissional, proporciona segurança e garante empregabilidade é a sua idoneidade. O profissional idôneo, correto, honesto, que conduz a sua vida e seu trabalho dentro de princípios legais e éticos, tem a seu favor a consideração, o apreço, a admiração e a confiança das pessoas (MINARELLI, 1995). Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 165),

[...] o comportamento idôneo é essencial para a manutenção da empregabilidade. Sem ele, mesmo com todos os pontos em alta, você perde as suas chances no mundo organizacional, uma vez que sua credibilidade é o seu passaporte para continuar como um prestador de serviços atuando responsabilmente nas empresas.

Minarelli (1995, p. 62), afirma que, cuidar da saúde é buscar continuamente o equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre a obrigação e a diversão, entre o papel profissional e os demais papéis que desempenhamos na vida. A grande sabedoria está em colocar o trabalho no seu devido lugar. Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 164),

As empresas procuram pessoas que tenham saúde, entendida como bem estar físico-mental-psicológico. Por outro lado viver estressado, comer somente fast-food, fumar, não realizar nenhum tipo de atividade física nem se dedicar a algum lazer, poderá provocando uma doença, fazendo você perder o seu humor, tornar-se ansioso, e sem energia.

Segundo Minarelli (1995, p. 65), “a perda do emprego significa o fim da entrada de receita, um hiato em seu orçamento”. Para atualização profissional, para cuidar da saúde, encontrar tempo e espaço para fazer exercícios ou para promover o lazer, tirar férias, viajar, é necessário dinheiro. Neste sentido, a reserva financeira é feita mês a mês, com sacrifício e persistência mesmo que o seu salário em quanto estiver empregado não seja altamente satisfatório, e são uma defesa e mais um pilar que garante a sua empregabilidade.

Quanto às barreiras encontradas para exercer uma escolha, em geral, os jovens se referem às dificuldades financeiras, e alguns entendem que se deparam com a falta de habilidade para aquela carreira ou com influências negativas da família e da sociedade. (ASEVEDO, 2005). Neste sentido, o fator mais relevante que oferece suporte aos universitários para implantar sua escolha se refere ao encorajamento e apoio fornecidos pela família e amigo, e em segundo lugar a sua própria força e perseverança.

Neste sentido, quem conhece pessoas adquire informações e quem tem informações tem acesso, o que se configura em um grande patrimônio de um profissional, o seu poder de relacionamento. Para desenvolvê-lo, torna-se necessário ser considerado um profissional idôneo, ter uma aparência saudável, atuar na área de que gosta, estar sustentando financeiramente, e que sua competência não esteja sendo questionada (MINARELLI, 1995).

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 164) pode-se aumentar a rede de relacionamentos frequentando cursos (não se esqueça dos colegas de faculdade...), participando de eventos de entidades de classe, de outros tipos de associações (por exemplo, fazer parte do diretório acadêmico da faculdade, de um grupo de pesquisa, da associação de classe), inclusive na vida pessoal.

Na academia observa-se que, o crescimento no número de graduados provocou um aumento da competição no mercado de trabalho. Muitos dos novos graduados ingressaram em empregos nos quais não utilizavam os conhecimentos específicos adquiridos nos cursos de graduação nem obtiveram empregos de nível superior. Estes fatos levaram à evidente conclusão de que o treinamento universitário teria que combinar o ensino de matérias

específicas com o ensino de habilidades que pudessem ser transferidas a diversas áreas de trabalho (ZULAUF APUD FALLOWS E STEVEN 2006).

## 2.1 AUMENTANDO E DESENVOLVENDO A EMPREGABILIDADE

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), não basta estar pronto para escolher e trabalhar em uma ou em várias empresas ao longo da vida. Deve-se estar preparado para ser um profissional do conhecimento, um conhecimento que seja útil a ponto de poder ser “vendido” para algum segmento da sociedade que esteja disposto a pagar por ele. Não importa a condição pela qual entregara esse conhecimento: seja como funcionário, como autônomo ou como micro empresário.

Segundo Poltronieri (2004), precisam-se incorporar novos hábitos para se manter a empregabilidade. No quadro 02 são apresentadas varias maneira e atitudes que devem tornar-se hábitos na vida profissional e pessoal para que se atinja um alto nível de empregabilidade:

- 1. Cursos de reciclagem:** são muito importantes para que nos mantenhamos atualizados com as tendências e perspectivas da área profissional em que atuamos. Esses cursos normalmente são rápidos com investimento baixo e de excelente qualidade, pois são focados e objetivos.
- 2. Treinamentos constantes:** sejam técnicos ou comportamentais, colaboram com um envolvimento maior com os seus colegas de trabalho. Além de uma integração interpessoal, normalmente você tem a oportunidade de exercitar e desenvolver o alto-desenvolvimento, a criatividade, a produtividade e amadurecimento em seu comportamento profissional.
- 3. Ensino formal (superior, pós-graduação, especializações, etc.):** o estudo formal necessita de um plano no qual definimos a nossa meta profissional, em qual instituição faremos a nossa formação acadêmica, em quantos anos desejamos estar formados, onde queremos chegar profissionalmente, em que cargo começaremos atuar e por fim o tema de nossa monografia de conclusão de curso.
- 4. Curso de informática:** é de fundamental importância a atualização constante em relação aos recursos oferecidos através da informatização, pois permite a execução de relatórios, planilhas de acompanhamento, elaboração de projetos, estatísticas e comunicabilidade rápida e eficiente.
- 5. Curso de idiomas:** com a globalização, a maioria das profissões exigem uma segunda língua fluente, então é necessário o domínio de algum idioma para que você cresça na área que escolheu.
- 6. Literaturas:** de auto-ajuda, técnica e de conhecimentos gerais: você precisa dedicar-se a leitura diariamente, pois esta é uma oportunidade de fazer uma auto-reciclagem. Livros de auto-ajuda manterão a sua auto-estima e seu lado emocional equilibrados. Leituras técnicas o manterão atualizado e em contato com nomes renomados dentro de sua área, leituras de conhecimentos gerais, tais como revistas e jornais irão mantê-lo capacitado e com desenvoltura em rodas sociais ou profissionais.
- 7. Fontes para pesquisas:** pesquisar sobre o seu mercado de atuação é fundamental, pois quando você pesquisa mantém um canal aberto e criativo em sua mente para inovações.
- 8. Peças teatrais e exposições:** investir em cultura fornece desenvoltura, flexibilidade e criatividade para lidarmos com os problemas e dificuldades do cotidiano. O contato com a arte pura nos fornece uma conexão com outras dimensões da vida o que agrega valor a nossa pessoa.
- 9. TV, Rádio, e Cinema:** essas podem ser outras excelentes opções para se manter sempre atualizado em conhecimentos gerais. Os noticiários diários na tv ou no rádio possuem vários formatos e você pode escolher o que mais lhe agrada ou se adapta ao seu tempo e suas necessidades. O cinema além de propiciar lazer o interliga com novas tendências e temas polêmicos. Sempre seja crítico ao escutar as notícias e ao assistir aos filmes, filtrando o que realmente necessita saber.

Quadro 02: Componentes da empregabilidade

Fonte: Adaptado de Poltronieri (2004. Pg. 25 à 32).

Para Carvalho (2009), a prática da empregabilidade esta baseada em vinte e quatro critérios importantes, elencados no quadro 03:

- 1. Relacionamento pessoal e profissional:** através de uma boa estrutura, cuidado e honestamente praticado poderá refletir, educação, preparo, valores e personalidade dos indivíduos envolvidos, o que contribuirá para o entrosamentos e aceitação do grupo.
- 2. Atualização permanente:** o individuo deve estar sempre preocupado com a sua atualização, pois a gama de

informação obtida poderá ser muito importante dentro de seu trabalho, na sociedade e na procura de novas oportunidades de trabalho, pois nesses momentos é fundamental a exposição de opiniões com conhecimento.

**3. Cursos:** o individuo deve estar sempre participando de cursos de atualização, especialização, extensão universitária e pós-graduação pois são requisitos importantes na contratação e na valorização profissional.

**4. Informática:** é requisito obrigatório o conhecimento da informática pois o profissional deve estar permanentemente preparado para saber conciliar as atividades de análise de serviços de informática com a de usuário.

**5. Atualização constante de seu cadastro na empresa:** o individuo deve sempre manter seu cadastro atualizado na empresa onde trabalha, informando desde o inicio de um novo curso ate o completado pois assim ele estará atento quanto a possibilidade de um recrutamento interno na empresa onde trabalha.

**6. Apresentação pessoal (imagem):** o recomendável é estar vestido corretamente sem abuso de cores ou ousadas. A forma como falamos e gesticulamos também é muito importante por isso o apropriado é falar na medida certa, sem exageros, sem abusar de gestos ou comportamentos excessivos da comunicação.

**7. Prestabilidade e agilidade:** o individuo deve estar sempre atento e preparado para participar da resolução de problemas, devendo estar permanentemente pronto para se apresentar rápido e prestativo em seus trabalhos.

**8. Prioridade:** o profissional deve estar apto para priorizar seus trabalhos, planejamentos e suas responsabilidades. Sem nunca misturar as prioridades profissionais com as pessoais.

**9. Criatividade:** o profissional deve esforçar-se para sempre transmitir uma capacidade criadora, engenhosa em seus trabalhos, em suas responsabilidades e desempenhos profissionais.

**10. Vida social e esportiva na empresa e na vida particular:** a participação em eventos esportivos deve ser encarada como uma possibilidade de melhoria de relacionamento, conhecimento de pessoas e uma necessária integração com a organização, nunca vista como uma competição feros em busca da vitória, devendo competir para vencer, mas nunca prejudicar amigos e colegas de trabalho.

**11. Atendimento ao telefone (publico interno / externo):** o recomendável é apresentar um comportamento simpático, atencioso e educado, não importando quem e para o que se fala ao telefone.

**12. Qualidade do trabalho:** o profissional deve desenvolver o seu trabalho, conferir antes de sua apresentação, verificar seu grau de entendimento e objetividade.

**13. Respeito a hierarquia:** o individuo não pode se posicionar contra as determinações comentários, atos e posturas de seu superior na estrutura organizacional, respeitando a sua autoridade.

**14. Organização:** o individuo sem organização não pode almejar melhorias em sua carreira profissional pois esta transmite uma imagem de profissionais corretos, disciplinados, atentos, prestativos, de confiança, metódicos e estruturados, demonstrando confiabilidade e valorização.

**15. Conheça o seu lugar dentro da empresa:** o individuo não deve se exceder em seus julgamentos, avaliações e decisões. Deve lembrar que tem um superior hierárquico que deve ser consultado antes de assumir uma postura ou ato precipitado.

**16. Levar, sempre que possível, usar soluções ou alternativas:** o profissional deve estudar o problema, analisar criteriosamente as alternativas e procurar sempre descobrir outras soluções para a sua resolução.

**17. Coloque-se no lugar de outra pessoa:** é imprescindível saber ouvir, compreender e aceitar as verdades dos outros pois assim o individuo ganhara respeito, consideração e admiração das outras pessoas, tanto na vida pessoal como profissional.

**18. Participação em reuniões e em trabalhos em grupo:** o profissional deve aproveitar esses momentos para praticar, também, o seu marketing pessoal dentro da organização, pois sempre que houver condições deve opinar, manifestar seu ponto de vista, mas nunca com o objetivo de impor seus pensamentos e sim de colocar-se a disposição do grupo.

**19. Família e educação:** o individuo deve ser discreto, não propagar situações, casos ou atos praticados no ambiente familiar. A educação é fundamental, pois contribui muito para a formação do individuo.

**20. Pratique a teoria dos 5c's:** seja claro, correto, consistente, conciso, e completo.

**21. Qualidade de vida:** o profissional deve investir em sua qualidade de vida, aproveitando as oportunidades que se apresentar para fazer amigos, atividades esportivas, caminhadas, cinema, teatro, musica leitura, viagens e etc.

**22. Mantenha sempre bons relacionamentos:** o individuo deve relacionar-se, respeitar para ser respeitado, ser simpático, amável, cortes, fazendo com que todos sintam a sua falta.

**23. Comunicação:** o profissional deve revisar a sua forma de comunicação, refletir sobre as palavras comumente utilizadas, tanto na linguagem escrita quanto na oral. Em apresentações em publico, sejam acadêmicas, profissionais ou mesmo sociais deve permanecer atento e se esmerar rigorosamente, não é necessário que o individuo utilize palavras sofisticadas ou de difícil interpretação, mas sim palavras adequadas na hora e na medida certa.

**24. Responsabilidade social:** sempre que a sua empresa divulgar trabalhos de caráter social, inscreva-se e colabore, pois as empresas direcionam cada vez mais as suas atenções para a contribuição social.

Quadro 03: Critérios importantes da empregabilidade

**Fonte:** Adaptado de Carvalho (2009. Pg. 63 à 78).

Segundo o mesmo autor, a empregabilidade ao representar um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos, tornam um profissional importante para a sua organização e para toda e qualquer outra. Pois este passa a ter qualidade empregável, representando, desta forma, um conceito dinâmico referente ao mundo do trabalho neste mercado globalizado.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa e quantitativa. Para Richardson (1999), pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto das modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, às mais complexas. No que se refere aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Para Jung (2004), a pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar das evidências. Sobre pesquisa descritiva, Jung (2004, p. 152) argumenta: “o processo descritivo visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo”. No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como um estudo de campo.

Como plano de coleta dos dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica do trabalho. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Posteriormente, partiu-se da utilização de técnicas de levantamento e com base em uma população de 450 alunos matriculados no Curso de Administração de uma universidade privada da cidade de Santa Maria, definiu-se uma amostragem de 262 alunos por quotas, não probabilística com base nos oito semestres do curso. Para Bruni (2007, p. 177), a amostragem por quotas consiste, “na prática, em um refinamento e em uma tentativa de melhoria da representatividade da amostragem acidental – os elementos selecionados devem estar de acordo com proporções previamente determinadas”.

Visando o alcance dos objetivos propostos, foi confeccionado um questionário com perguntas fechadas em escala *likert* de 5 pontos e duas perguntas abertas, o qual foi aplicado, no local de estudo, pela pesquisadora à amostra de alunos definida anteriormente. Após a coleta, os dados foram tabulados quantitativamente com o auxílio do software SPSS 16.0 e analisados sob a ótica qualitativa.

### 4 A EMPREGABILIDADE DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO

Partindo do objetivo de analisar como os acadêmicos do Curso de Administração da UNIFRA estão desenvolvendo a sua empregabilidade, aplicou-se um questionário estruturado a uma amostra de 262 acadêmicos.

De acordo com a pesquisa, 59,5% dos pesquisados possuem até 22 anos, 21% possuem de 23 à 26 anos, 16,8% encontram-se na faixa de 27 à 35 anos e apenas 2,7% encontram-se na faixa dos 36 a 45 anos. Quanto ao sexo, 56,9% dos pesquisados são do sexo feminino e 43,1% são do sexo masculino. Na tabela 03 verifica-se o semestre em que os pesquisados se encontram. 20,6% dos pesquisados encontram-se no quinto semestre, 19,8% no primeiro semestre, 18,7% encontram-se no terceiro semestre, 8,8% dos pesquisados estão no sexto semestre e o restante sendo 19,6 estão no segundo, sétimo e oitavo semestre. Observou-se que 66% dos pesquisados trabalham e 34% não trabalha, sendo que quanto ao estado civil, 80,5% são solteiros, 11,8% são casados e 2,7% são divorciados.

No que tange a percepção dos acadêmicos quanto ao termo empregabilidade, na tabela 04 observa-se o grau de conhecimento dos mesmos quanto ao tema empregabilidade, levantou-se que 17,2% dos pesquisados consideram razoável o seu grau de conhecimentos sobre o tema empregabilidade, 57,6% consideram bom, 24,4% afirmam que o seu grau de conhecimento é muito bom e apenas 8% considera excelente o seu conhecimento sobre o tema.

Para Barduchi, Picoli e Tittanegro (2010), é importante compreender o conceito de empregabilidade devido as revoluções sociais pelas quais o homem, vem passando nos últimos anos já que a empregabilidade sempre existiu, porém era mais percebida ou cobrada nos altos escalões corporativos. No entanto atualmente o grau de exigibilidade cresceu muito, requerendo de todos profissionais uma demonstração de aptidões, atitudes e conhecimentos de que as empresas necessitam, visando a busca de novas alternativas organizacionais, bem como solução de seus problemas.

Na tabela 01 observam-se as médias obtidas, com base na escala de grau de concordância (1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente) com relação ao posicionamento dos acadêmicos quanto aos componentes da empregabilidade.

Tabela 01: Componentes da empregabilidade

<b>COMPONENTES DA EMPREGABILIDADE</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Procuro analisar durante o curso de graduação como está o mercado de trabalho na área em que pretendo atuar	262	3,00	5,00	4,4008	,53577
Procuro conhecer e desenvolver as necessidades de formação no meu ramo de atividade (ou que pretendo atuar)	262	1,00	5,00	4,1908	,63866
Estou buscando ter experiência de mercado (estágio ou trabalho durante a faculdade).	262	1,00	5,00	4,3740	,82430
Pesquisei no curso sobre as áreas em que pretendo atuar (ou atuo) por este estar em evidencia.	262	1,00	5,00	3,9542	,91695
Procuro desenvolver constantemente minhas competências gerais (pessoais) e específicas (da profissão), partindo dos conhecimentos adquiridos na academia.	262	3,00	5,00	4,2405	,68327
Procuro desenvolver constantemente minha rede de relacionamento (network) dentro e fora da academia.	262	2,00	5,00	4,4389	,80830
Procuro desenvolver aspectos relacionados a características de personalidade (desde a proatividade ate a capacidade de interagir com as diferenças do meio) dentro e fora da academia.	262	2,00	5,00	4,0802	,64123
Procuro cuidar da minha aparência e postura, (estilo de vestimenta, postura corporal, linguajar, o tom de voz entre outros) dentro e fora da academia.	262	2,00	5,00	4,1718	,77130
Procuro manter-me automotivado para atingir as metas e objetivos propostos durante a graduação.	262	2,00	5,00	4,1756	,66067
Procuro adaptar-me facilmente as novas situações no âmbito acadêmico e profissional e minimizar o estresse gerado pelas mudanças.	262	1,00	5,00	4,2023	,63812
Total	262				

Destaca-se que no que tange a pesquisa no curso sobre as áreas em que pretendem atuar devido a evidência os pesquisados demonstram-se indiferentes. No entanto concordam com relação a analisar durante o curso de graduação como está o mercado de trabalho, buscar e ter experiência de mercado através de estágios e trabalhos durante a faculdade, desenvolver constantemente as suas competências pessoais, profissionais e network através de conhecimentos adquiridos dentro e fora da academia e concordam em adaptar-se facilmente às

novas situações no âmbito acadêmico e profissional, visando minimizar o possível estresse gerado pelas mudanças.

Segundo Poltronieri (2004), para que o profissional atinja o sucesso, é necessário aumentar as possibilidades de empregabilidade sendo sempre um profissional capacitado e atualizado, mas não adianta querer instalar um hábito de um dia para o outro. Precisamos incorporar novos hábitos para nos mantermos sempre com empregabilidade, sendo o desenvolvimentos dos componentes supra citados maneiras fundamentais para que o profissional atinja um alto nível, através de atitudes que devem aos poucos, tornar-se hábitos em sua vida pessoal e profissional.

Na tabela 02 verificam-se as médias obtidas, com base a escala de grau de utilização (1 – não utilizo, 2 - pouco utilizo, 3 – indiferente, 4 – utilizo e 5 – utilizo muito) no que tange aos hábitos pessoais e profissionais dos acadêmicos que colaboram para o desenvolvimento da sua empregabilidade.

Tabela 02: Hábitos pessoas e profissionais

<b>DESENVOLVIMENTO DA EMPREGABILIADE</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Participo de cursos de reciclagem (palestras, cursos, oficinas, etc....)	262	1,00	5,00	3,8130	1,12075
Participo de projetos de pesquisa e extensão, focando no treinamento científico.	262	1,00	5,00	3,0305	1,22827
Participo de laboratórios (empresa júnior, grupo de estudo, AIESEC, AEAD, etc...)	262	1,00	5,00	2,1947	1,31463
Foco no Ensino formal constante (superior, pós-graduação, especializações, etc)	262	2,00	5,00	4,2252	,92995
Desenvolvo constantemente meus conhecimentos e habilidade em informática	262	2,00	5,00	4,0382	,92147
Desenvolvo meus conhecimentos e habilidades em outros idiomas	262	1,00	5,00	3,2328	1,40715
Dedico-me a leitura diariamente	262	1,00	5,00	3,8244	1,19694
Utilizo de fontes de pesquisas sobre o mercado de atuação	262	1,00	5,00	3,8702	1,09262
Invisto em cultura - Participo de peças teatrais e exposições, etc...	262	1,00	5,00	2,4275	1,26873
Mantenho-me sempre atualizado em conhecimentos gerais - TV, Rádio, e Cinema, etc...	262	1,00	5,00	4,4275	,79780
Procuro ter um bom Relacionamento pessoal e profissional e manter bons relacionamentos com colegas, professores, profissionais, etc...	262	1,0	5,0	4,519	,7464
Atualizo constante de meu cadastro (currículo) no mercado.	262	1,00	5,00	3,5763	1,03940
Estou sempre bem apresentado (imagem pessoal e profissional na minha rede de relacionamento tanto na academia quanto no mercado)	262	1,00	5,00	3,7901	,99318
Estou sempre atento e preparado para participar para a resolução de problemas, sendo rápido e prestativo em meus trabalhos (acadêmicos e profissionais).	262	2,00	5,00	4,3244	,75156
Priorizo meus trabalhos, planejamentos e responsabilidades e não misturo as prioridades profissionais com as pessoais.	262	2,00	5,00	4,1412	,80176
Esforço-me para sempre transmitir uma capacidade criadora e desempenho profissional.	262	2,00	5,00	4,4237	,61890
Procuro desenvolver minha vida social no ambiente acadêmico (congressos, palestras, etc...), na empresa (estágios, etc), e na vida particular.	262	1,00	5,00	4,1603	,93724
Foco na qualidade no meu trabalho.	262	2,00	5,00	4,3779	,70464
Respeito à hierarquia.	262	2,00	5,00	4,5153	,72566

Sou organizado, disciplinado, atento, prestativo, de confiança, metódicos e estruturados, demonstrando confiabilidade e valorização.	262	2,00	5,00	4,0802	,85168
Procuro levar, sempre que possível, soluções ou alternativas aos problemas acadêmicos e de mercado.	262	2,00	5,00	4,2595	,80313
Coloco-me no lugar de outra pessoa, ouvindo, compreendendo e aceitando as verdades dos outros.	262	1,00	5,00	3,9466	,89966
Procuro ser discreto, não propagando situações, casos ou atos praticados no meu ambiente familiar.	262	2,00	5,00	4,0649	,80681
Pratico a teoria dos 5c's: procuro ser claro, correto, consistente, conciso, e completo.	262	3,00	5,00	4,1221	,58096
Invisto na minha qualidade de vida (equilíbrio entre a vida profissional e pessoal).	262	1,00	5,00	3,8626	,98466
Reviso e melhoro sempre a minha forma de comunicação, refletindo sobre as palavras comumente utilizadas, tanto na linguagem escrita quanto na oral.	262	2,00	5,00	4,1260	,62159
Procuro inscrever-me e participar de trabalhos de caráter social.	262	1,00	5,00	3,0573	1,26573
Total	262				

Como pode ser verificado, sobre o investimento em cultura, na participação em laboratórios como empresa júnior, grupo de estudo, AIESEC e AEAD os pesquisados afirmam que pouco utiliza esses hábitos. Assim sugere-se que a Instituição realize maior divulgação e incentivo no que tange essas atividades e com relação a desenvolvimento cultural dos acadêmicos, a Instituição poderia estabelecer convênios com teatros, feiras e exposições nos quais poderiam reduzir os custos e incentivar o desenvolvimento de hábitos culturais para os acadêmicos.

No que tange participação em cursos de reciclagem, treinamento científico através da participação em projetos de pesquisa, desenvolvimento de conhecimentos em outros idiomas, leitura diária, utilização de pesquisas como fonte de informação do mercado de atuação, atualização de currículo no mercado, imagem pessoal e profissional, investimentos em qualidade de vida e participação em trabalhos de caráter social os pesquisados mostraram-se indiferentes. Com isso sugere-se que a Instituição realize e divulgue mais palestras, cursos e oficinas internamente ou externamente através de convênios com outras instituições, inclusão de uma língua estrangeira como disciplina optativa ou obrigatória, disponibilização de uma biblioteca no campus II para incentivar o hábito da leitura por parte dos acadêmicos. E visando maior conhecimento por parte dos acadêmicos com relação ao mercado de trabalho, sugere-se, que a Instituição realize ações conjuntas com o Conselho Regional de Administração buscando maior divulgação do mesmo e aumento do conhecimento por parte dos acadêmicos sobre as possíveis formas de atuação dos administradores no mercado de trabalho atual. No que se refere a atualização de currículos sugere-se a construção de um banco de dados dos acadêmicos, vinculado à página do curso, onde empresas interessadas possam entrar em contato direto com os acadêmicos para possíveis contratações. No que tange qualidade de vida, sugere-se, que a Instituição integre os cursos das áreas sociais, humanas e da saúde, incentivando a participação dos acadêmicos de administração em pesquisas sobre saúde e qualidade de vida, apoio nutricional através palestras, bem como estabelecer convênios com academias de ginástica e quadras de esporte visando um crescimento da realização de atividades físicas por parte dos acadêmicos. Para estímulo de trabalhos de caráter social, sugere-se que a Instituição divulgue e proporcione a participação dos acadêmicos em projetos desenvolvidos pela própria Instituição ou busque apoiar projetos externos que estejam em desenvolvimento.

Observou-se que sobre foco no ensino formal, desenvolvimento constante de

conhecimentos, habilidade em informática, conhecimentos gerais atualizados, capacidade criadora e desempenho profissional, desenvolvimento da vida social no ambiente acadêmico através de congressos, palestras e estágios, qualidade no trabalho, respeito à hierarquia, prática da teoria dos 5c's e melhoria na forma de comunicação, os pesquisados afirmam que utilizam esses métodos. Sendo assim sugere-se que a Instituição disponibilize mais cursos de pós graduação e especializações visando a permanência dos acadêmicos de administração na Instituição, bem como cursos de nível avançado na área de informática, maior integração entre os semestres do curso de administração através de debates, workshops e dinâmicas sobre temas atuais, estímulo à criatividade através de feiras internas sobre inovação, maior envolvimento da Instituição na participação e divulgação de congressos ligados à área de administração, inclusão de cursos sobre técnicas de apresentação de trabalhos acadêmicos bem como redação e oratória.

Assim segundo Morosini (2001), considerando o campo do ensino superior, empregabilidade é a probabilidade de o graduado apresentar atributos que os empregadores antecipam como necessários para o futuro funcionamento efetivo de sua organização. Nesse sentido, Câmara e Sarriera (2001) realizaram um estudo com 178 empresas de médio porte da cidade de Porto Alegre visando delimitar quais os aspectos que configuram o perfil de empregabilidade dos jovens na visão dos empregadores. Dentre os resultados no que diz respeito a adequação do comportamento à organização, ter experiência prévia de trabalho, ser uma pessoa madura e com metas e projetos bem definidos, ter estabilidade emocional, bom comportamento e agilidade para trabalhar. Segundo a mesma pesquisa, esse perfil esperado pelos empregadores distancia-se da realidade atual dos jovens brasileiros em geral.

Na tabela 03 observam-se as médias obtidas, com base na escala de grau de desenvolvimento (1-não desenvolvido, 2-pouco desenvolvido, 3- indiferente, 4-em desenvolvimento e 5- muito desenvolvido), a como os acadêmicos se encontram no que tange aos pilares que sustentam a empregabilidade.

Tabela 03: Pilares da sustentabilidade.

<b>PILARES DA EMPREGABILIDADE</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Adequação vocacional – escolha da ocupação que corresponde a aptidões, facilidades, gostos e interesses do profissional.	262	1,00	5,00	3,8931	1,03392
Competência profissional - capacitação profissional para competir no mercado	262	2,00	5,00	4,2328	,68031
Idoneidade – comportamento correto, honesto, que conduz a sua vida e seu trabalho dentro de princípios legais e éticos.	262	3,00	5,00	4,6450	,56048
Saúde física e mental - equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre a obrigação e a diversão, entre o papel profissional e os demais papéis que desempenha na vida.	262	2,00	5,00	4,3473	,73080
Reserva financeira - feita mês a mês, como uma defesa frente as intempéries do mercado e reserva para a atualização pessoal e profissional.	262	1,00	5,00	3,7099	1,21288
Fontes alternativas e relacionamentos - conhecer pessoas, adquirir informações e conseqüentemente ter acesso.	262	2,00	5,00	4,1565	,70733
Total	262				

Percebe-se que os pesquisados possuem posicionamento indiferente no que se refere a adequação vocacional e reserva financeira, no entanto consideram que sua capacitação profissional, idoneidade, saúde física e mental e capacidade de conhecer pessoas e de adquirir informações encontra-se em desenvolvimento. Para Minarelli (1995), adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamento são os seis pilares que sustentam a empregabilidade, funcionando como base, a união de todos dá segurança profissional, capacidade de gerar

trabalho e de ganhar. Por isso, segundo o mesmo autor deve-se manter fortes e equilibrados os pilares, pois se tiver que enfrentar uma demissão será esta estrutura que evitará a queda do profissional no fundo do poço.

Levantou-se que, no que tange a importância deste tema para os pesquisados, após responder a pesquisa, os mesmo demonstraram considerar muito importante o conhecimento sobre o tema bem como o desenvolvimento de sua empregabilidade para colocação e permanência no mercado de trabalho atual.

Visando sugerir ações pertinentes à Instituição que auxiliem no desenvolvimento da empregabilidade dos acadêmicos do curso de Administração, o último questionamento relacionou-se a de que forma o Curso de Administração da UNIFRA pode auxiliar no processo de desenvolvimento da empregabilidade e, para os pesquisados a Instituição deve incentivar a participação dos acadêmicos em congressos e feiras, bem como proporcionar viagens de estudo visando uma integração entre a teoria e a prática e também incluir como disciplina optativa uma língua estrangeira.

## 5 CONCLUSÃO

A empregabilidade é vista como um dos temas fundamentais na sociedade contemporânea, isso se deve ao processo de globalização que demonstra um mercado em constante expansão, o que força o homem da atualidade expandir na mesma velocidade sob pena de não conseguir alcançar oportunidades quando necessário. Porém segundo Barduchi, Picoli e Tittanegro (2010), as ações realizadas pelas pessoas para desenvolver habilidades, buscar conhecimentos favoráveis, conseguir uma colocação no mercado de trabalho, hábitos diários saudáveis desenvolvem a empregabilidade, sendo essas ações realizadas de maneira formal e planejada ou informal.

Assim as empresas que desejam aumentar a sua competitividade, precisam de pessoas que tenham elevado desempenho. Mais do que nunca, um diploma de ensino superior é importante, mas somente ele não garante permanência e sucesso no emprego, pois, as empresas desejam pessoas versáteis e competentes para desempenhar todas as tarefas e funções necessárias no ambiente de trabalho.

Neste sentido o objetivo geral do presente estudo foi de analisar como os acadêmicos do Curso de Administração da UNIFRA estão desenvolvendo a sua empregabilidade. Quanto conhecer aspectos relevantes acerca do Curso de Administração da Unifra, bem como, do perfil dos acadêmicos, destaca-se que o curso desempenha suas atividades a onze anos, cumprindo a sua missão de formar profissionais com capacidade empreendedora, aptos a interagir no mundo em constante transformação, por meio de uma sólida formação interdisciplinar, contextualizada, ética e humanista. Com relação ao perfil dos acadêmicos destaca-se por apresentar um índice alto de acadêmicos novos, com idade até vinte e dois anos e uma divisão balanceada entre os sexos.

No que se refere verificar a percepção dos acadêmicos quanto ao tema empregabilidade observou-se que mesmo o tema sendo considerado atual ao acadêmicos demonstram conhecimento. Quanto ao posicionamento dos acadêmicos no que tange os componentes da empregabilidade os mesmos concordam com relação a análise durante o curso de graduação sobre a situação do mercado de trabalho, e também em buscar e ter experiência de mercado através de estágios e trabalhos durante a faculdade, desenvolvendo constantemente as suas competências pessoais, profissionais e network.

No que tange o conhecimento dos acadêmicos sobre os pilares que sustentam a empregabilidade, estes demonstram que não estão desenvolvendo os seis pilares devido ao

posicionamento indiferente no que se refere a adequação vocacional e reserva financeira. Sendo assim sugere-se que a Instituição realize palestras visando colaborar para o desenvolvimento e entendimento por parte dos acadêmicos no que se refere aos pontos supra citados.

Sobre a identificação dos hábitos pessoais e profissionais dos acadêmicos que colaboram para o desenvolvimento da sua empregabilidade, observou-se que os acadêmicos estão desenvolvendo grande parte deste hábitos. No entanto cabe à Instituição ações pertinentes que poderão auxiliar no desenvolvimento da empregabilidade dos acadêmicos do curso de Administração tais como: maior empenho na participação e divulgação de congressos, cursos, palestras, workshops, feiras e visitas à organizações que possam colaborar com uma visão sistêmica entre a teoria e a prática dos acadêmicos. Possível inclusão de disciplina optativa de uma língua estrangeira, bem como cursos sobre técnicas de apresentação de trabalhos acadêmicos, redação e oratória, e também maior divulgação sobre o tema empregabilidade nas disciplinas no qual este possa ser adaptado para melhor entendimento da parte teórica do tema pelos acadêmicos.

Ao concluir o presente estudo, espera-se que os resultados apresentados sobre o tema empregabilidade no que tange os acadêmicos do curso de administração da UNIFRA, possam auxiliar a Instituição através da contribuição de identificação de oportunidades de melhorias e colaborar para o constante aperfeiçoamento dos acadêmicos na sua formação e atuação no mercado de trabalho atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASEVEDO G. M. de, Um estudo sobre as expectativas de carreira para estudantes de Administração de Empresas no Brasil. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. **Instituto COPPEAD de Administração - Mestrado em Administração** Disponível em: <[http://www.forumlogistica.net/site/new/teses/pdf/26set06\\_Graziela%20Merlina%20Asevedo.pdf](http://www.forumlogistica.net/site/new/teses/pdf/26set06_Graziela%20Merlina%20Asevedo.pdf)> Acesso em: 28/03/2010

BARDUCHI, Ana Lúcia Jankovic; PICOLI, Ana Paula Bonilha; TITTANEGRO, Francisco Sérgio. **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2005.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CÂMARA, S.G.; SARRIERA, J.C. **Crêterios de seleçãõ para o trabalho de adolescentes jovens: perspectiva dos empregadores**. Psicologia em estudo, v.6, n.1, 2001.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade: a competência necessária para o sucesso no novo milênio**. 6. ed. Campinas: Alínea, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 8. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Gestão por competências.** 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R.,. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HANASHIRO, Darcy Mitik; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade:** o caminho das predas. São Paulo: Gente, 1995.
- MOROSINI, Marcos. **Qualidade da educação universitária,** v.5, n.9, 2001.
- NERI, Aguinaldo. **Gestão de Rh por competências e a empregabilidade.** 2. ed. Campinas: Papirus, 2005.
- POLTRONIERI, Elaine. **Tenha empregabilidade:** como se estabilizar em um mercado profissional instável. Rio de Janeiro: Alta Books Ltda, 2004.
- RIBEIRO, A, L.,. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAVIANI, José Roberto. **Empresabilidade:** como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão humana para o século XXI:** um ensaio na EMBRAER S.A. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette. **Empregabilidade negociada.** São Paulo: Atlas, 2000.
- WERDESHEIM, S.C. **Empregabilidade.** Publicado em 23/07/2004. Disponível em: <http://universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=4617>. Acesso em: 28 Mar.2010,
- ZULAUF M. Ensino Superior e Desenvolvimento de Habilidades para a empregabilidade: Explorando a Visão dos Estudantes. *Print version* - ISSN 1517-4522 - Sociologias nº 16 Porto Alegre July/Dec. 2006 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222006000200006&script=sci\\_arttext&tlng=em](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222006000200006&script=sci_arttext&tlng=em)> Acesso em: 28/03/2010.