



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
MORENO HABERBECK DE OLIVEIRA FREITAS

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE ATIVIDADE EXTRACURRICULAR
INTERNACIONAL DO PROFISSIONAL DA “GERAÇÃO Y” EM ESPECÍFICO
PARA PROCESSOS DE SELEÇÃO DE TRABALHO EM UM MUNDO
GLOBALIZADO**

Florianópolis

2013

MORENO HABERBECK DE OLIVEIRA FREITAS

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE ATIVIDADE EXTRACURRICULAR
INTERNACIONAL DO PROFISSIONAL DA “GERAÇÃO Y” EM ESPECÍFICO
PARA PROCESSOS DE SELEÇÃO DE TRABALHO EM UM MUNDO
GLOBALIZADO**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao curso de Graduação em
Relações Internacionais, da Universidade do
Sul de Santa Catarina, como requisito parcial
à obtenção do título de Bacharel em
Relações Internacionais.

Orientador: Prof. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr.

Florianópolis

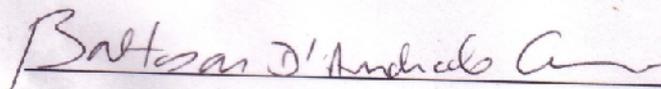
2013

MORENO HABERBECK DE OLIVEIRA FREITAS

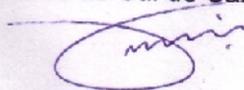
**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE ATIVIDADE EXTRACURRICULAR
INTERNACIONAL DO PROFISSIONAL DA "GERAÇÃO Y" EM ESPECÍFICO
PARA PROCESSOS DE SELEÇÃO DE TRABALHO EM UM MUNDO
GLOBALIZADO**

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título em Bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final pelo curso de Relações Internacionais, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de Novembro de 2013.



Prof. e Orientador José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. João Batista da Silva
Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Dâmaris Oliveira Batista da Silva
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Mais uma fase esta por terminar...

Apesar de toda a demora em realizar este trabalho de conclusão de curso, afinal desde a primeira oportunidade se passaram dois anos. Eu acredito que terminei quando precisava terminar. Acredito que todas as experiências vivenciadas, não somente nestes seis anos de vida universitária, mas principalmente nela, me prepararam para entregar este trabalho, e me preparam para os próximos passos.

Para chegar aonde cheguei, definitivamente não consegui sozinho. Gostaria imensamente de agradecer sem diferença de carinho e gratidão, a todos as pessoas que de alguma forma transformaram a minha vida, por menor que tenha sido a interação, acredito que foi muito importante para que eu pudesse chegar onde estou.

Gostaria de agradecer a minha família, principalmente aos meus pais, Heloisa Haberbeck de Oliveira e Paulo Garcia da Costa Freitas e irmã Carolina Haberbeck de Oliveira Freitas, por me proporcionarem as melhores ferramentas e possibilidades para conquistar tudo que sempre quis.

Todas as viagens, experiências, pessoas e momentos me fizeram chegar aqui neste dia, com mais esta etapa por terminar.

Gostaria de agradecer a todos os meus muitos amigos (assim espero :D), por me aguentar, ensinar, e por participarem da minha experiência de vida até o momento, que venham muitos outros. Aos amigos de Bom Retiro; amigos do Hóquei; aos amigos que fiz para a vida, na AIESEC e que me proporcionaram muito mais do que a organização se propunha; aos amigos e professores da Unisul, da primeira turma que me adotou depois que sai dela, e a todas as outras muitas turmas que passei; Agradecer aos amigos espalhados pelo mundo.

Um agradecimento ao meu orientador e professor Doutor José Baltazar Guerra, por me dar força e cobrar, exigindo um TCC de grande qualidade, e que definitivamente agregou muito para minha carreira profissional.

Por fim, agradecer a Mafalda, portuguesinha linda que me deu apoio e motivou mesmo com toda a distância, e também me aguentou em toda essa loucura na produção deste trabalho.

Mais uma fase esta por começar...

“O que está ao seu alcance não é necessariamente o que está ao seu lado.”
(O sonho brasileiro, 2013).

RESUMO

Este trabalho buscou analisar a importância da atividade extracurricular internacional nos processos de seleção de trabalho em um mundo globalizado, em específico para o jovem da geração Y, que procura ingressar neste mercado de trabalho. Buscando identificar quem é o jovem da Geração Y no Brasil, identificando o que buscam as empresas multinacionais em seus processos de seleção de jovens talentos, e verificando a importância da experiência extracurricular internacional para o mercado de trabalho, Através de uma pesquisa exploratória, qualitativa, bibliográfica, documental e com o auxílio de questionário, foram descritos a importância da atividade extracurricular internacional e o desenvolvimento de habilidades nesta experiência que trazem o que o mercado de trabalho procura e também revisou conceitos sobre a Geração Y, a globalização, empresas multinacionais e seus processos de seleção, a contribuição gerada pela pesquisa colaborou para o autor que está começando carreira na área de gestão de pessoas, e pode ser de grande valia para o estímulo de mais estudos acadêmicos tanto na área da Geração Y como para o estudo das atividades extracurriculares internacionais.

Palavras-chave: Geração Y, Globalização, Experiência internacional.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the importance of international extracurricular activities in the selection processes in a globalized world, in particular to the Generation Y, who seeks to join the job market, first of all, there is a need to identify who is the Generation Y in Brazil and also identify what the multinational companies are expecting in their process of selection of these young talents, and, on top of it all, understand the importance of extracurricular experience to the international job market, therefore, an exploratory, qualitative, bibliographic research and with the aid of a questionnaire, was made to support the interpreted importance of extracurricular activities and the development of international skills, subsequently, bringing this experience to the job market demand while revising concepts about Generation Y, globalization, multinational corporations and their selection processes, above all, the research contributed as a stimulation process for the author, who is starting a career in the field of people management, as a result, there might be a great value to continue and develop more academic studies in the field of Generation Y as for the study of international extracurricular activities.

Key-words: Generation Y, Globalization, International experience..

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVO.....	10
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GLOBALIZAÇÃO.....	16
2.2 EMPRESA MULTINACIONAL.....	20
2.3 RECURSOS HUMANOS E SELEÇÃO DE PESSOAS	26
2.3.1 Mercado de trabalho	27
2.3.2 Gestão de pessoas - Recursos Humanos	32
2.3.3 Recrutamento e seleção	35
3 DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO	40
3.1 A GERAÇÃO Y BRASILEIRA.....	40
3.1.1 A geração <i>Baby Boomers</i>	41
3.1.2 Geração X	41
3.1.3 A Geração Y	42
3.1.4 O “Y” brasileiro	45
3.2 PERFIL E PROCESSO SELETIVO DE TRAINEE	54
3.2.1 Qualidade de formação	55
3.2.2 O perfil	58
3.2.3 Trainee	62
3.3 EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	66
3.3.1 Voluntariado e estágio internacional	67
3.3.2 A importância do intercâmbio para as empresas nos dias de hoje	72
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A	88

1 INTRODUÇÃO

O mercado consumidor brasileiro está em crescimento, junto com a ascensão de grande porcentagem da população para a classe C. Tudo isso, em meio a atual crise econômica mundial, onde os principais centros consumidores do mundo têm suas economias com baixo crescimento ou mesmo um crescimento negativo. Esta situação vem trazendo uma quantidade de empresas multinacionais para o Brasil sem precedentes. De unidades fabris a escritórios, todos vêm em busca do grande mercado consumidor brasileiro e assim, buscam fugir da crise econômica que assola o mundo.

Com a ampliação na demanda por mão de obra, houve também o aumento no número de vagas para processos de seleção, além de grande ampliação no número de participantes nestes processos. A disputa por estas vagas é maior do que em muitos vestibulares e concursos públicos, e o candidato que conseguir apresentar um diferencial frente aos outros participantes, terá maior chance em conseguir uma vaga neste disputado sistema de seleção de jovens trabalhadores.

Com este grande aumento no número de vagas abertas, surgiu também a necessidade de mão de obra qualificada para completar o quadro de vagas. Porém os diferenciais como ter um diploma universitário e ser o melhor da turma já não são certeza de garantir de emprego.

Neste cenário, onde pequenos detalhes podem fazer a diferença entre a seleção ou não para a vaga, vamos verificar qual é a importância da experiência internacional – voluntariado internacional, estágio/emprego internacional – e que habilidades estes jovens desenvolvem com este tipo de experiência. E o que o mercado de trabalho espera destes jovens nos processos de seleção de emprego, será que em comparação aos outros candidatos que não possuem esta experiência, isto vai ser um diferencial para a obtenção de uma vaga de emprego?

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

A crise no mercado financeiro mundial tem trazido investimentos ao país na ordem dos bilhões de dólares, e esta entrada de recursos tem chegado ao país prioritariamente em investimento diretos. Muitas multinacionais, já estabelecidas em

território nacional, vêm fortalecendo o investimento internacional no Brasil ou mesmo entrando pela primeira vez, vislumbrando o grande mercado consumidor brasileiro, com projeção de crescimento para os próximos anos.

Com a vinda destas empresas multinacionais ao país, e o aumento na concorrência nas vagas oferecidas por elas, o número de brasileiros que buscam um diferencial além da formação no ensino superior vem crescendo exponencialmente. Universitários estes que hoje, segundo Leite (2010), passam de 6,4 milhões de matrículas nestas instituições.

Portanto, hoje possuir um diploma universitário é mais um diferencial para entrar no mercado de trabalho. Porém em muitos processos de seleção, mas as empresas multinacionais, tem como pré-requisito o domínio de dois ou mais idiomas, além do curso superior. E experiência no exterior e atividades extracurriculares tem se tornado um diferencial neste tipo de processo seletivo, agregando mais valor ao jovem profissional, já que existe um número considerável de jovens com graduação universitária e que possuem inglês e/ou espanhol como segunda língua. (PATI, 2013).

Apenas um pequeno grupo dos candidatos que se submetem aos Programas Seletivos de Trainee, que são promovidos anualmente por corporações multinacionais, é aprovado, já que este gargalo tende a excluir nas primeiras fases do processo de seleção os jovens que não satisfazem os requisitos básicos exigidos pelas corporações.

Tendo um alto nível de exigências pra preenchimento das vagas no processo seletivo aliado a falta de jovens preparados, o mercado se torna ainda mais competitivo devido à presença de mão de obra estrangeira, que foge da crise nos Estados Unidos e União Europeia.

Portando, o jovem universitário brasileiro possui experiência e conhecimento suficientes para ingressar no mercado de trabalho nas empresas situadas em um mundo globalizado. A pergunta deste trabalho de conclusão de curso busca entender: qual é a importância da atividade extracurricular para o jovem profissional da “Geração Y” em específico nos processos de seleção de trabalho em um mundo globalizado?

1.2 OBJETIVO

A seguir, definir-se-á o objetivo geral e os objetivos específicos, determinando assim, o propósito do trabalho e seus delineamentos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar a importância de experiências extracurriculares internacionais, em específico para o jovem da geração Y, que busca ingressar no mercado de trabalho em um mundo globalizado.

1.2.2 Objetivos específicos

Buscando cumprir o objetivo geral, seguem os objetivos específicos, que juntamente com o objetivo geral, visam melhor estruturar o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso:

- Caracterizar a geração Y brasileira;
- Identificar qual o perfil que as empresas multinacionais buscam nos processos seletivos de Trainee;
- Verificar a importância da experiência internacional para o mercado de trabalho, em empresas em um ambiente globalizado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente países antes considerados apenas mercados consumidores, recebem maior atenção de empresas multinacionais, o que as levam a novos modelos de gestão e valores. Para Castells (1999, p.113):

Os mercados de trabalho não são realmente globais exceto por um pequeno, mas crescente segmento de profissionais especializados e cientistas, porém a mão de obra é um recurso global, pelo menos, de três maneiras: as empresas podem escolher situar-se em diferentes lugares do mundo para encontrar a fonte de mão de obra de que necessitam, sejam em termos de especialização, custos, ou controle social: as empresas em toda parte também podem solicitar mão de obra altamente especializada de qualquer lugar e a terão, contanto que ofereçam remuneração e condições de trabalho adequadas: e a mão de obra entrará em qualquer mercado por iniciativa própria, oriunda de todas as partes, quando seres humanos são expulsos de suas casas pela pobreza e pela guerra ou impulsionados rumo a uma nova vida cheia de esperança para seus filhos.

Conforme afirmação de Moacir e outros (2009, p.12):

Com a concorrência crescente, as empresas multinacionais foram pressionadas a reformular suas estratégias, valores e modelos de gestão. Com o propósito de compreender essa transformação na forma de atuação das multinacionais, é necessário entender os modelos clássicos dessas organizações. A principal diferença desses modelos reside no fato de que não estamos lidando mais com uma unidade da estrutura organizacional, mas com subsidiárias constituídas como empresas que têm um corpo gerencial e ferramentas administrativas, de comunicação e gestão pessoal, separados.

A economia mundial atual apresenta uma situação bem diferente do que foi visto em toda a sua história contemporânea. Com a crise financeira global atingindo os mercados desenvolvidos, as grandes multinacionais têm voltado seus investimentos para os países em desenvolvimento, e principalmente no grupo de países formado entre Brasil, Rússia, Índia e China, mais conhecido pelo acrônimo de BRICs, quatro países estes que sustentarão o crescimento econômico mundial nos próximos anos com crescimento acima da média dos países em desenvolvimento.

O aumento do interesse e investimentos destas empresas multinacionais no país vem crescendo na última década. Também vem crescendo a demanda por jovens mais preparados para o mercado de trabalho atual. Esta nova demanda por mão de obra qualificada, cresceu junto com entrada no mercado de trabalho nos últimos anos da chamada Geração Y.

A geração Y é a geração de jovens nascidos entre 1978 e 1990. Estes jovens foram concebidos na era digital, democrática e da ruptura da família tradicional, essa juventude Y, é um grupo de jovens que busca reconhecimento e desafios, e estão ávidos para testar seus limites. Porém é um grupo imediatista, e que possuem uma tendência segundo Portes (2008) em serem “folgados”, distraídos, superficiais e insubordinados, porém o que se vê hoje é um profissional diferente das gerações anteriores.

Segundo Medeiros (2011):

Empreendedores da geração Y possuem uma postura mais transparente e imparcial, respeitando mais sua equipe, fornecedores, parceiros e clientes, reforçando relacionamentos e trazendo benefícios para o negócio.

Esses diferenciais são as características desta geração, e pode-se ver o quanto elas estão inteiramente ligadas ao desenvolvimento do mercado atual, o que

indica que estes jovens estão preparados para assumir grandes responsabilidades nas empresas multinacionais.

A grande motivação para a execução deste trabalho é buscar melhor entender a importância das atividades extracurriculares internacionais, tendo em vista o grande interesse por viagens, novas culturas e a troca de experiências entre estas culturas. E poder analisar a importância destas experiências, não somente no âmbito pessoal, mas a nível profissional e poder buscar a comprovação das vantagens de ter tido este tipo de experiência no desenvolvimento pessoal e para a carreira profissional.

Já a importância deste trabalho acadêmico para a sociedade é, a busca por maior entendimento da inserção da Geração Y no mercado de trabalho atual, entender como as empresas multinacionais vem absorvendo este grupo em seu quadro de funcionários, e verificar a importância da experiência internacional como diferencial para entrar no mercado de trabalho. Experiências estas como a realização de trabalho voluntário, com vínculo empregatício ou viagem de estudos.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa é a parte onde o autor discorre sobre os caminhos que sua pesquisa terá para sua elaboração, seus procedimentos e técnicas usadas. Para Barros, Lehfeld (2003, p. 29), “a pesquisa é o esforço dirigido para a aquisição de um determinado conhecimento, que propicia a solução de problemas teóricos, práticos e/ou operativos”.

Já segundo Marcantonio, Santos e Lehfeld (1993, p. 23):

Pesquisar é uma operação natural e necessária a todos os indivíduos. Nesse sentido, o termo é aplicado, genericamente, como sinônimo de busca, de indagação. Para alcançar a qualificação como um processo de investigação científica, requer o emprego da metodologia científica com o objetivo de descrever, explicar e compreender um objeto de pesquisa.

Já para Gil (1999) a pesquisa se dá como um processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico, objetivando o esclarecimento de problemas mediante o uso de procedimentos científicos.

Assim sendo, para identificar a metodologia aplicada se faz necessário a classificação de suas características:

É possível classificar há presente pesquisa como exploratória de abordagem qualitativa. Pois será feita uma análise da importância para o jovem profissional que busca seguir carreira em empresas multinacionais, da necessidade ou não de atividades extracurricular como forma de diferenciação no mercado de trabalho.

Segundo Gil (1996, p. 67) a pesquisa exploratória pode ser comparada a uma expedição de reconhecimento:

A leitura exploratória pode ser comparada a expedição de reconhecimento que fazem os exploradores de uma região desconhecida. É feita mediante o exame da fola de rosto, dos índices da bibliografia e das notas de rodapé. Também faz parte deste tipo de leitura o estudo da introdução, do prefácio (quando houver), das conclusões e mesmo das orelhas dos livros.

No que tange a parte do trabalho de conclusão de curso de abordagem qualitativa e quantitativa, a diferença do método qualitativo frente ao quantitativo por Oliveira (199, p.116) é:

Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

A pesquisa virá de fontes bibliográficas, documentais e de pesquisa de campo. Por tratar-se de uma pesquisa que busca uma análise de fatores contemporâneos, faz-se adequado a utilização da análise bibliográfica, artigos acadêmicos, revistas e sites especializados e da realização de entrevistas para coleta de dados, onde o autor buscará a utilização de fontes de dados primários bem como, entrevistas estruturadas com uma organização internacional de estudantes, visando assim analisar a importância para o jovem da realização de atividades extracurriculares, para assim melhorar sua experiência de trabalho e assim melhorar suas chances em processos seletivos dos Programas de Trainee.

O levantamento de campo foi caracterizado pelo envio de uma entrevista na forma de um questionário (APÊNDICE A). Foi enviado via *Facebook* para o grupo de membros e ex-membros da organização, com cerca de 250 membros ativos, onde durante o mês de outubro.

Onde 40 destes membros da organização internacional AIESEC do escritório da cidade de Florianópolis responderam ao pequeno questionário pela

internet. Por meio deste questionário com 11 perguntas, com variação de idades dos participantes entre 18 e 29 anos.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

O primeiro capítulo compreende a introdução inicial aos assuntos que serão abordados no capítulo seguinte. Buscando explicar de forma estruturada a proposta do trabalho acadêmico, e para que auxilie na compreensão e o leitor esteja mais bem inserido no contexto do trabalho acadêmico.

Já no segundo capítulo, que compreende o referencial teórico, buscou-se fazer uma introdução que trouxesse maior esclarecimento para o capítulo seguinte. Contextualizando a globalização contando sua história e desenvolvimento. Que acabou por influenciar no surgimento das grandes empresas multinacionais, onde está é caracterizada desde o seu surgimento até os dias atuais. Chegando mais a fundo no assunto, quando é abordado o tema Recursos Humanos e os processos de seleção das empresas, analisando o mercado de trabalho, a gestão de pessoas até o recrutamento e seleção de pessoas.

O terceiro capítulo traz o desenvolvimento da pesquisa, onde é abordada e caracterizada a Geração Y, e suas antecessoras, e a Geração Y brasileira, seguindo para o perfil preterido pelas empresas multinacionais nos jovens desta geração, e por fim a importância da experiência internacional e a importância de tais experiências para as empresas e o mercado de trabalho.

Finalizando com o capítulo de número quatro, onde foram lançadas as considerações finais deste Trabalho de Conclusão de Curso e a exposição das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o desenvolvimento da fundamentação teórica o qual abordará aspectos relevantes para esta pesquisa buscando da melhor forma possível fazer a conexão entre os temas para que se possa chegar ao melhor entendimento da pesquisa. Assunto abordados tais como a globalização, as multinacionais e o profissional Trainee.

Sobre o mundo de hoje, Cavalcante (2006, p.1):

Hoje estamos vivendo o paradigma da sociedade nacional dando passagem à sociedade global. O conceito de sociedade nacional nasceu com a Revolução Francesa e com a hegemonia da burguesia. A sociedade global é um a sociedade nova, com novas relações, processos e estruturas engendrando em um a geografia sistemática de redes, fluxos, objetos e ações. E um conceito novo está surgindo, o da desterritorialização das coisas, das ideias, dos indivíduos.

Esta sociedade global vem reestruturando as formas gerais de interação entre empresas, governos e pessoas. Para Cardoso (apud NORT, 1997, p.257):

A globalização está multiplicando a riqueza e desencadeando forças produtivas numa escala sem precedentes. Tornou universais valores como a democracia e a liberdade. Envolve diversos processos simultâneos: A difusão internacional da notícia, redes como a internet, o tratamento internacional de temas como meio ambiente, direitos humanos e a integração econômica global.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

A economia mundial cresceu em um período de 10 anos – 1985 a 1995 – quatro trilhões de dólares. Valor superior a ao produzido desde o início da civilização até meados de 1950. Cerca de quatro bilhões de pessoas adentraram na economia mundial nos últimos anos. Com um alto índice de desemprego neste novo grupo economicamente ativo, o valor de seu trabalho é uma ínfima parte do cobrado em países em desenvolvimento. (NORT, 1997, p.257)

Este grupo compete diretamente com os trabalhadores do eixo norte desenvolvido, sendo o custo de um trabalhador europeu 50 vezes maior que alguns países asiáticos. Junto à expansão da economia mundial – consumidora e produtora – “as empresas globalizadas evoluíram para produtos globalizados”, isto é, a

produção e montagem dos bens são feitas, nos mais diversos pontos do mundo. (NORT, 1997, p.257-258)

Baumann (1996, p.33) sobre a globalização:

O processo de globalização passou a ser – nos últimos anos – uma expressão corrente na literatura e no noticiário cotidiano. (...) No entanto, a identificação precisa do fenômeno é algo que continua a demandar esforço de conceituação.

A definição de globalização possui uma vasta variedade de significados, que mudam de acordo com o foco de cada autor e da temática abordada por eles.

Para Vieira (1997, p.72), “o paradigma clássico das ciências sociais, baseado nas sociedades nacionais, está sendo substituído por um paradigma emergente, baseada na sociedade global”. Onde a atual ordem mundial, onde o capitalismo impera, acaba por provocar a redução de espaço do Estado-Nação, e assim, obrigando a reformulação de seus projetos nacionais.

Vieira sobre a globalização (1997, p.72-73):

A globalização é normalmente associada a processos econômicos, como a circulação de capitais, a ampliação dos mercados ou a integração produtiva em escala mundial. Mas descreve também fenômenos da esfera social, como a criação e expansão de instituições supranacionais, a universalização de padrões culturais e o equacionamento de questões concernentes à totalidade do planeta (...). Assim o termo tem designado a crescente transnacionalização das relações econômicas, sociais, políticas e culturais que ocorrem no mundo, sobretudo nos últimos 20 anos.

Para Coutinho (2003, p.58) “a globalização não é um conceito, nem um meio, é um fim; é uma palavra arranjada para definir uma conjunção de forças poderosas”. E dentre as muitas datas e épocas defendidas pelos mais diversos autores, Coutinho (2003, p.70) acredita que a globalização “pode ter nascido com a descoberta da América, em 1492, século XV, seguindo-se a descoberta do Brasil e depois a primeira viagem de Vasco da Gama à Índia.” Onde o comércio mundial a partir desta época passa a ter um incremento considerável na compra e venda de bens e na integração mundial.

Já para Soros (2002, p.44), a globalização é “um fenômeno relativamente recente, que diferencia os dias atuais dos de 50 ou mesmo 25 anos atrás.” Pois até o final da Segunda Guerra Mundial o controle sobre as transações internacionais de capital era muito rigoroso e controlado pelos Estados. E

instituições como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial foram criados com o intuito de “facilitar o comércio e os investimentos internacionais, num ambiente em que os fluxos de capital privados eram limitados”. Mas, ainda de acordo com o autor, a globalização tornou-se mundial “apenas no início da década de 1990, depois do colapso do império soviético”.

A característica mais acentuada da globalização, segundo Soros (2002, p.44) é a de, “permitir que o capital financeiro se movimente com liberdade”. Anteriormente a Segunda Guerra Mundial, com o capital controlado pelos estados e também com os mercados mais fechados para o comércio, segundo Soros, a globalização não existia. Somente a partir da predominância da economia de mercado, que se organizou a partir de então com a hegemonia norte-americana.

Para Stiglitz (2006, p.62):

A grande esperança da globalização é que ela elevará os padrões de vida em todo o mundo: dará aos países pobres acesso aos mercados externos para que possam vender seus produtos, permitira a entrada de investimentos estrangeiros que fabricarão novos produtos e preços menores e abrirá as fronteiras, de tal modo que as pessoas possam viajar para o exterior a fim de estudar, trabalhar e mandar para casa dinheiro para ajudar suas famílias e financiar novos negócios.

A globalização para Stiglitz (2006) tende a trazer desenvolvimento para os países pobres e em desenvolvimento, o que acabaria por acarretar melhorias significativas para a população e economia. E para os países já desenvolvidos, a globalização auxilia na expansão do mercado consumidor de seus bens produzidos e na ampliação da atuação das empresas em mercados ainda não totalmente explorados.

Com esta entrada em novos mercados, houve também um incremento no comércio mundial. A globalização trouxe consigo uma maior interdependência entre os países, tendo em vista que, segundo Carbaugh (2004) o comércio mundial nos últimos 50 anos teve a sua expansão mais acentuada do que a produção mundial, demonstrando que as economias nacionais dependem cada vez mais do comércio internacional para a sua atividade econômica geral.

Assim como para Caldas e Amaral (1998, p.166):

Um dos conceitos mais simples e talvez mais interessantes de globalização talvez tenha sido sugerido por Dolan, Ele sugere que a globalização refere-se ao processo de gradual eliminação de barreiras econômicas e

concomitante aumento nas trocas internacionais e na interação transnacional. Este conceito contém, de fato, toda a ideia de globalização. Em primeiro lugar a identifica apropriadamente como um processo e não como um fato consumado (...). Ninguém pode negar o aumento havido no comércio internacional no referido período.

Este aumento no comércio mundial, e a maior integração comercial culminaram pela união de países que formaram blocos econômicos, onde seu objetivo principal é incrementar as relações comerciais entre os membros e assim aprimorar a economia de cada país.

Para Magnoli (2004, p.75):

A teoria econômica explica que a formação de zonas de livre comércio acarreta duas consequências simultâneas. De um lado, fluxos comerciais já existentes são redirecionados, em função da atração exercida pela remoção de barreiras alfandegárias. De outro, criam-se novos fluxos comerciais, na medida em que a retirada de barreiras alfandegárias estimula a importação de mercadorias a custos mais baixos.

Aspectos positivos advindos da Globalização Mundial são vistos nas mais diversas áreas. A eliminação de barreiras econômicas, e o aumento das trocas internacionais promoveu maior interação transnacional causando uma maior concorrência entre as companhias e fornecedores, diminuindo os custos de produção dos produtos, gerando maior renda e empregos em países em desenvolvimento, onde a mão de obra é mais barata. (MAGNOLI, 2004, p.75).

Baumann (1996, p.34), define a globalização em uma perspectiva comercial com sendo, “uma semelhança crescente das estruturas de demanda, e na crescente homogeneidade da estrutura de oferta nos diversos países”. Tornando possível assim, os ganhos de escala, a criação de uma uniformização de técnicas de produção e também administrativas, “e a redução do ciclo produto, ao mesmo tempo em que muda o eixo focal da competição”.

Esta abertura econômica acaba por trazer investimentos dos mais diversos setores a países com grande mercado consumidor interno, ou que possua um custo para a fabricação de produtos menor. (MAGNOLI, 2004, p.75).

A implicação da abertura econômica abrange muito mais do que apenas a parte econômica. A globalização, “como resultado geral de velhos e novos elementos de internacionalização e integração”, trazendo assim uma nova configuração espacial da economia mundial. Não ficando somente na maior interação internacional entre os Estados, mas “também na difusão de padrões

transnacionais de organização econômica e social, consumo, vida ou pensamento,” que são consequências também da magnitude das comunicações, e também da similaridade de problemas e novas situações por esta nova era internacional de “produção e intercâmbio”. (VIEIRA, 1997, p. 73-74)

Na crise econômica mundial de 2012, os países em desenvolvimento, como Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), tem tomado posição de destaque não só na sustentação da economia mundial, mas também na captação de investimentos financeiros e também fabril. E entre este grupo o Brasil vem despontando nos últimos anos, com uma economia forte frente à crise mundial e mercado interno crescendo. (THE ECONOMIST, 2009)

O diferencial do Brasil frente aos outros países do BRIC, segundo o periódico The Economist (2009) é que:

Ao contrário da China, (o Brasil) é uma democracia, ao contrário da Índia, não possui insurgentes, conflitos étnicos, religiosos ou vizinhos hostis. Ao contrário da Rússia, exporta mais que petróleo e armas e trata investidores estrangeiros com respeito.

Com estas diferenças, os investimentos internacionais colocam hoje o país na terceira colocação mundial. Além de investimentos financeiros, o movimento de empresas multinacionais que buscam se instalar no país ou ampliar investimentos é crescente. (THE ECONOMIST, 2009)

2.2 EMPRESA MULTINACIONAL

Empresas europeias, “tais como Ericsson, Nestlé e Unilever, tem desenvolvido operações multinacionais há mais de um século”. Incluindo também as atividades comerciais de companhias como a Companhia Britânica das Índias Orientais e a Companhia da Baía de Hudson, dão a entender que as empresas multinacionais têm “suas raízes situadas num passado histórico bastante distante”. O surgimento das empresas multinacionais, portanto não é algo que surgiu nos Estados Unidos da América, ou tão pouco é algo que se pode considerar como um evento novo no mundo. Porém o modelo moderno de Empresa Multinacional é realmente um produto do século vinte. (PRASAD; SHETTY, 1977, p.11)

Para Amatucci (2009, p.5) multinacional caracteriza-se pelo:

Investimento no exterior (IED – Investimento Estrangeiro Direto; em inglês, FDI – Foreign Direct Investment), através da abertura de subsidiárias, que são assim filiais estrangeiras desse tipo de empresa. Elas significam investimento direto – colocar dinheiro em outro país com finalidades produtivas. Diferem nesse quesito do fluxo de investimentos financeiros de caráter genérico (bolsas de mercadorias ou de ações), ou especulativos, os quais quase sempre possuem liquidez imediata.

Onde este investimento direto constitui uma deliberação: “vender diretamente ou fabricar no estrangeiro”, sem se utilizar da exportação ou importação se utilizando de parceiros comerciais estrangeiros. Onde o pressuposto de multinacional é a mobilidade de capital. (AMATUCCI, 2009, p.6)

A origem do termo “multinacional”, segundo Kucinski (1981, p.8) vem da:

A expressão “corporação multinacional” foi usada pela primeira vez, ao que parece em um trabalho do economista americano David Lilienthal, em 1960. Foi popularizada em 1963, pela revista Business Week, que publicou na ocasião o primeiro de uma série de grandes relatórios sobre as “corporações multinacionais”.

A evolução das empresas, para chegarem ao nível atual, teve seu início logo após o término da Segunda Guerra Mundial, e aproximadamente até o início da recessão de 1973, gerada pela crise mundial do petróleo. Neste período o nível das exportações sextuplicou e o valor de produção quadruplicaram, em apenas um grupo de 650 grandes empresas. Estas que, na época eram mais conhecidas como “trustes” ou mesmo por “cartéis”. (KUCINSKI, 1981, p.8-9)

Para Evans (1980, p.44) “as empresas multinacionais são a materialização organizacional do capital internacional”, e para o autor, esta forma de empresa retira do setor que produz o produto no estrangeiro o “controle sobre essa produção”, sendo assim, as empresas multinacionais estendem a “alienação através das fronteiras políticas”.

Segundo Evans (1980, p.44) a definição para uma empresa multinacional é:

Evidentemente um nome errado [usar o termo multinacional], no sentido fundamental de que a maioria das multinacionais são controladas pelo capital de um único país central. A denominação “transnacional”, mais nova é mais exata.

Para Doellinger e Cavalcanti (1979, p.8-9), uma empresa multinacional pode “ser comparada a um elefante, no sentido de ser tão difícil definir quanto fácil

de reconhecer”. Porém de um modo geral, segundo os autores, o termo se aplica “as empresas cujas operações internacionais relativamente extensas e abrangem a movimentação internacional de bens e recursos financeiros, tecnologia e *management*”.

Já para Hymer (1983, p. 36), a partir da Revolução Industrial, nota-se uma tendência da necessidade de aumento nas dimensões das empresas, que vão evoluindo de “oficina à fábrica, daí à empresa nacional, à empresa multidivisional e atualmente à empresa multinacional”. Onde todas estas etapas e seu crescimento demonstram ser “qualitativos e quantitativos”, fazendo com que a estrutura dessas organizações, que estão se tornando maiores e mais complexas, sejam focadas na “sobrevivência e crescimento” da empresa.

De modo simples, Michalet (1976, p.22) define multinacional como “uma grande empresa nacional que possui ou controla várias filiais de produção em vários países”. Por motivos de evolução e adaptação aos dias de hoje, esta estrutura e funcionamento das multinacionais, acabou por evoluir devido as diferentes formas de gerenciamento encontradas atualmente.

Dentre os muitos termos criados e utilizados pelas diversas linhas acadêmicas, para Dymza (1972, p.21), é necessário entender algumas diferenças entre certas denominações, tais como a diferença entre firma internacional e uma companhia multinacional:

A companhia internacional é um termo genérico que inclui empresas com vários graus de orientação mundial nos seus negócios; por outro lado, a firma multinacional é um tipo de companhia internacional. A companhia internacional dedica-se a qualquer atividade ou qualquer combinação de atividades desde a exportação e importação e a negociação de patentes até a produção em grande escala num certo número de países. O envolvimento internacional de tal companhia varia desde o momento em que as vendas e os lucros no exterior começam tomando importância e a administração superior começa dedicando-lhes alguma atenção até a fase em que a companhia é globalmente orientada no seu marketing, produção, investimentos e outras decisões, considerando oportunidades alternativas nos diversos países do mundo. Uma companhia quando alcança esta última fase, torna-se multinacional. Assim a companhia multinacional é um tipo de companhia internacional. Trata-se de uma companhia internacional altamente desenvolvida com um profundo envolvimento mundial e uma perspectiva global na sua administração e tomada de decisões.

Esta diferenciação dar-se de forma bem clara, já que as multinacionais são empresas altamente desenvolvidas. Onde possuem um foco administrativo a partir de uma perspectiva mundial. Exercem atividades em um grande número de

países e sua cadeia de produção, geralmente, está conectada e interdependente com outras produções ao redor do globo.

Para Prasad e Shetty (1977, p.9) sobre o estudo acadêmico das multinacionais e o estudo de sua estrutura:

O tema “empresas multinacionais” é relativamente novo. O seu conteúdo acadêmico ainda não se acha bem definido, e o mesmo acontece com seus aspectos peculiares. No entanto, a literatura sobre as atividades de empresas multinacionais, grandes ou pequenas, continua a crescer rapidamente.

Mas um fator determinante para Michalet (1976, p.12) são as causas da formação das multinacionais e também do status da economia mundial atual:

A empresa multinacional é o produto e o agente ativo da formação, em andamento, da economia mundial. Por isso ela pode servir de ponto de partida a uma análise que deve, contudo, ir além desta primeira aparência. A superação teórica do fenômeno da empresa multinacional se exprime, sobretudo, pela exuberância semântica das fórmulas: teoria do investimento direto, da localização, da internacionalização da produção, da multinacionalização, da internacionalização do capital.

Porém, Prasad e Shetty (1977, p.11) determinam o que para eles é uma multinacional:

Empresa multinacional (EMN) já é uma expressão corriqueira. Embora sua definição ainda esteja sujeita a debate, o que distingue uma EMN de suas antecessoras, companhias com subsidiárias ou filiais, é o investimento direto no exterior e o interesse direto no ambiente empresarial no qual possui os ativos correspondentes.

Segundo Gonçalves (1992, p.55), o investimento de empresas multinacionais fora de seu país de origem se deve a diversos fatores. Fatores estes, que estimulam a entrada direta de multinacionais no mercado externo, e tendem a estar relacionado com a existência de matéria-prima abundante, baixo custo de mão de obra, tamanho do mercado interno, etc. Outro ponto considerado determinante é a política de abertura econômica do país, que leva a multinacional a investir em uma estrutura física no país devido às “barreiras ao comércio” externo, onde uma “política de substituição de importações na qual, tarifas, quotas e discriminações de vários

tipos desempenham papel importante”, no que diz respeito ao investimento direto no país, com a construção de estruturas fabris nestes países.

Para Silva e outros (1988) os benefícios da entrada de empresas multinacionais em qualquer país que seja “além de criar empregos, trazem (as multinacionais) tecnologias avançadas e novas capacidades administrativas e contribuem para a pesquisa e desenvolvimento” do país.

Gonçalves (1994, p.150), sobre a abertura do Brasil ao mercado internacional:

O pensamento liberal e a sabedoria convencional podem ser resumidos da seguinte maneira: “O Brasil tem uma economia fechada e, conseqüentemente, a modernização requer uma maior abertura da economia brasileira’. Esta afirmação tem sido repetida ad nauseum por representantes da direita, do centro e da esquerda – o espectro ideológico daqueles que reproduzem esta ‘verdade’ é mais amplo do que pode imaginar. Esta afirmação é, na realidade, falsa!”.

Para demonstrar empiricamente esta falácia, Gonçalves compara a abertura comparativamente com os Estados Unidos da América (EUA), uma economia “aberta” e de porte continental, tal qual o Brasil. Demonstrando que países de tamanho continental, e apesar de ter uma abertura comercial de 10% está é comparada, ou se não até maior do que a apresentada pelos EUA. (GONÇALVES 1994, p.151).

Apesar de ter havido uma política protecionista na década de 1980 no Brasil, Gonçalves afirma que tais medidas foram necessárias, devido “ao estrangulamento causado pelos choques externos e, conseqüentemente, pela falta de divisas” do Brasil. (GONÇALVES, 1994, p.153).

Ainda sobre a inserção comercial brasileira no mercado internacional, Baumann e outros (2004, p.237):

Poucos países tem uma inserção internacional tão ampla e profunda quanto o Brasil. Esse fenômeno histórico é particularmente evidente no que se refere ao investimento internacional, ou seja, a economia brasileira sempre apresentou um elevado grau de internacionalização do seu aparelho produtivo.

“Essa inserção internacional no país nos remete aos tempos do Brasil colônia”. (BAUMANN et al, 2004, p.237). Porém, um momento sem precedentes no Brasil ocorre depois da estabilização econômica do país a partir do Governo

Fernando Henrique Cardoso, e com a contínua manutenção e melhoria das políticas econômicas no país desde então, onde um grande fluxo de capital estrangeiro entra no mercado brasileiro na forma de investimento. Ainda contando com a forte crise financeira mundial, e com o crescimento da classe C no país, mantendo a economia ativa e aquecida. (FERNANDES, 2013)

O modelo de crescimento brasileiro se fundamentou em trazer para o país grandes corporações multinacionais, desde a metade da década dos anos 50. Buscando com isso um crescimento mais acelerado da economia brasileira. Enquanto alguns estudiosos acreditam que as corporações multinacionais “são à base do nosso desenvolvimento,” e que provocariam, através destas grandes corporações, auxiliaria não união dos países. (SILVA et al.,1988, p.126).

Contudo tem-se a ideia mais sensata que, apensar de todos os benefícios das multinacionais, estas possuem uma agenda própria e que muitas vezes não vai de encontro com a agenda dos governos onde estas estão inseridas (SILVA et al.,1988, p.126).

Estes fatores contribuíram para que um grande número de empresas multinacionais entrasse no país, seja com investimento em fábricas, centros de pesquisa e desenvolvimento, e desenvolvimentos feitos especificamente para o mercado brasileiro. (SPAGNUOLO; VALIM, 2013).

Para Gonçalves (1994, p. 132), duas razões destacam-se para explicar o fato de o Brasil ser um país relativamente importante como receptor de fluxos de capital estrangeiro:

A primeira é a própria atitude favorável que permeou a relação entre o Estado brasileiro e o capital estrangeiro. A segunda é o tamanho do mercado interno brasileiro e, principalmente, o potencial deste mercado (...). O investimento externo direto e das empresas transnacionais tende a ter um horizonte de longo prazo, o Brasil tem tido uma posição de destaque nos fluxos internacionais de capital de risco.

Para Spagnuolo e Valim (2013), hoje o Brasil se tornou um “um dos eldorados das multinacionais, o país tornou-se gente grande e disputa centavo a centavo com os seus parceiros do BRICs, como a China e a Índia, as montanhas de dólares que elas têm para investir”. E isso se deve a fatores como uma “classe média emergente, à melhoria de indicadores sociais e ao crescimento de renda”, o que acarretou na “promoção” das subsidiárias locais destas multinacionais, com o

aumento da instalação dos chamados “Centros de Inovação”, que são estruturas de criação e aprimoramento de tecnologia e novos produtos.

O aumento dos investimentos que procuram “bancos os planos de implantação de novas empresas ou de expansão das que já estão estabelecidas” acaba por gerar mais empregos e o aumento da renda interna. Com a entrada de empresas multinacionais no mercado brasileiro estas empresas “trazem consigo novos métodos de gestão e inovação tecnológica, que inevitavelmente se espraiam pela cadeia produtiva.” (SPAGNUOLO; VALIM, 2013).

Estas empresas multinacionais que entram no mercado brasileiro tendem a exigir profissionais mais bem preparados e qualificados para assumir as atividades gerências, nos chamados Programas de Estágio ou Trainee. Forçando os candidatos a estarem mais bem preparados para almejar tais posições.

2.3 RECURSOS HUMANOS E SELEÇÃO DE PESSOAS

Em um mundo globalizado e sua grande complexidade trazem para as empresas um desafio ainda maior, gerenciar pessoas dentro de uma organização multinacional e dentro do contexto socioeconômico onde se encontram as empresas atualmente. Fischer (2002, p.12) comenta sobre o assunto:

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas e processos de gestão. Através destes mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos dos gestores em sua relação com que aqueles que nela trabalham .

Onde para Bedani (2008) os fatores internos e externos da organização determinam o modelo de gestão adequado e o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Ainda para Bedani (2008, p.16) sobre a conjuntura dinâmica apresentada nas organizações:

O contexto dinâmico das organizações, composto por ameaças e pressões constantes, exige práticas inovadoras, isto porque as pressões internas almejam alcançar a eficiência produtiva e, por conseguinte, atingir os resultados e metas da organização, por meio do melhor desempenho possível de todos seus recursos internos, até mesmo das pessoas.

O planeta esta se tornando menor e cada vez mais integrado devido a diversos fatores. O avanço das telecomunicações, o desenvolvimento nos intercâmbios de negócios através de viagens, à troca de ideologias e de informações. “A aldeia global faz parte da nossa realidade” (ULRICH, 2003, p.16). E acaba por afetar o globo não somente em macro escala, mas também no micro, se comparada a grande dimensão atual dos negócios. Tende a interagir no ambiente de negócios em detalhes simples, porém complexos como é a seleção e capacitação dos funcionários. (ULRICH, 2003).

2.3.1 Mercado de trabalho

Apesar do termo “trabalho” ter sua origem no início da história do homem, a sua utilização atual modelou-se a partir das atuais realidades socioeconômicas. No novo dicionário de economia, significa “um dos fatores de produção, é toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, com o objetivo de satisfazer uma necessidade” (SANDRONI, 1994 apud MOMM, 2004, p.26).

Para Momm (2004, p.26):

A concepção humana sobre o significado de trabalho vem sendo construída a partir dos mais remotos estágios do processo de socialização e educação do indivíduo. Desde criança, ele percebe que o trabalho dignifica o homem e aprende a reconhecer a importância do trabalho na vida humana e nas relações sociais.

Para o Dicionário Michaelis (1998) mercado de trabalho (MT) é “esfera de relações econômicas nas quais os patrões procuram empregados, e estes, ocupação.”. De uma forma mais simples, é a soma do que os empregadores têm a oferecer, o trabalho, e o que os empregados têm a ofertar, a mão de obra, que forma o mercado de trabalho.

Para Marx (1984, p. 149) trabalho é “um processo entre o homem e a natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, regula e controla seu metabolismo com a natureza”.

Segundo Brito (2013) mercado de trabalho é:

O conjunto de oportunidades de empregos oferecidos pelas empresas públicas, privadas, de economia mista, pelas pessoas físicas etc, com regras formais e informais estabelecidas para os salários, benefícios,

carreira, comportamentos e, em contrapartida, a disponibilidade de profissionais que desejam ingressar neste mercado de trabalho.

Desta forma, o mercado de trabalho pode ser percebido pela soma daqueles que ofertam oportunidades de empregos, e aqueles que procuram por estas ofertas. Dentro disso entram dados mais específicos como o número de profissionais ativos em oferta no mercado, nível de formação desses profissionais e também as vagas ofertadas e suas necessidades – nível de especialização, área de formação, etc.

Chiavenato (2005, p.102), definindo a composição do mercado de trabalho:

Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. O mecanismo de oferta procura é a característica principal de todo mercado. O mercado de trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização – na medida em que oferece oportunidades de trabalho – constitui parte integrante de um MT.

O mercado de trabalho e toda a sua dinamicidade e as suas contínuas mudanças causam grande influência nas práticas de Recursos Humanos das empresas. Quando há a oferta de empregos em demasia, “as organizações se veem diante de um recurso escasso e difícil”. No caso oposto, quando existe um grande número de pessoas buscando um menor número de vagas, pode-se dizer que “as organizações estão diante de um recurso fácil e abundante” (CHIAVENATO, 2005).

Já para o Instituto Brasileiro de Geografia e de Medidas (IBGE, 2013) a definição do termo trabalho é:

A ocupação econômica remunerada em dinheiro, produtos ou outras formas não monetárias, ou a ocupação econômica sem remuneração, exercida pelo menos durante 15 horas na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica, ou a instituições religiosas beneficentes ou em cooperativismo ou, ainda, como aprendiz ou estagiário.

O trabalho no mundo globalizado da atualidade se tornou muito mais complexo e também mais amplo do que antigamente. Países que melhor investem em desenvolvimento e tecnologias tendem a se sobressair sobre os demais países, aumentando assim a diferença no desenvolvimento dos países. Gil (2006, p.33) fala sobre a “diminuição do mundo” e as suas consequências:

Em decorrência do avanço das telecomunicações, do intercâmbio dos negócios por meio de viagens, da troca de informações e de ideologias, da difusão da língua inglesa e do desmoronamento do bloco soviético, o mundo foi se integrando e tornando-se cada vez menor, apesar de o fosso entre ricos e pobres não ter diminuído. Pelo contrário, quando países tecnologicamente avançados investem em economias mais frágeis, alarga-se o abismo econômico entre os que têm e os que não têm.

Este abismo tem uma tendência em ser cada vez maior porque a demandas e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho, estão aumentando e este trabalhador tem que saber lidar cada vez mais com um número maior de atividades e informação, “mesmo que seja para ocupar um cargo simples”. O trabalhador do mundo globalizado e do século XXI precisa ter “agilidade manual e de raciocínio, domínio de um ou mais idiomas, além da habilidade de recursos pessoais que possam ser utilizados em qualquer situação cotidiana”. (BEDANI, 2008, p.14-15).

Zavaglia (2006, p.19) comenta sobre:

Cada vez mais a forma como realizamos nosso trabalho se altera, em diapasão estrondoso, em virtude da introdução de novas tecnologias e processo de trabalho, fazendo com que tanto as pessoas como as empresas façam um esforço imenso para acompanhar as mudanças e se adaptar a elas.

Chiavenato (2005, p.103) explica que o mercado de trabalho é condicionado por inúmeros fatores como: “o crescimento econômico, a natureza da qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção do mercado internacional.” Onde, segundo o autor, o primeiro item tem a ver com a escala de emprego – “crescimento do emprego”, enquanto nos seguintes fatores tem relação com a intensidade de emprego – “qualidade e produtividade do emprego”.

Abaixo, no quadro 01, é possível verificar o impacto do Mercado de trabalho sobre o funcionamento dos processos de seleção.

Quadro 01 – O impacto do Mercado de Trabalho sobre as Práticas de RH.

Investimento para atrair candidatos

Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos

Investimento em treinamento buscando compensar a inadequação dos candidatos

Ofertas salariais estimulantes buscando atrair candidatos

Investimento em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários

Ênfase no recrutamento interno, foco em fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreira.

Baixos investimentos em recrutamento

Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos

Pouco investimento em treinamento

Ofertas salariais menores aproveitando a grande competição entre os candidatos

Poucos investimentos em benefícios sociais

Ênfase no recrutamento externo buscando melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação.

Fonte: Editado pelo autor, dados (CHIAVENATO, 2005, p.103)

Em momentos que o mercado de trabalho possui forte oferta de emprego, pode-se notar que acaba por existir uma flexibilização no critério de escolha dos candidatos, porém no geral isto acaba por encarecer o custo deste empregado devido à necessidade de investimento em treinamento, altos salários e grande número de benefícios.

Já quando existe um grande número de candidatos em oferta no mercado tende a acontecer o inverso. Baixo investimento em recrutamento – podendo ser esta também uma parte onerosa do recrutamento devido ao grande número de pretendentes e a necessidade de garantir a qualidade dos selecionados – porém, no restante do processo comparativamente, tende a ter uma grande redução de custo, com salários mais baixos, poucos benefícios e treinamento.

Porém, o mercado de trabalho se apresenta cada vez mais competitivo e exigente. E para a População Economicamente Ativa – PEA –, que busca uma vaga de emprego existe cada vez mais a necessidade de buscar uma atualização que tende a ser constante, e a busca pela excelência em seu currículo. Seja este trabalho de nível sofisticado, assim como de um cargo simples. (BEDANI, 2008, p.15)

Esta população economicamente ativa é definida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e de Medidas (2013) da seguinte forma:

Compreende o potencial de mão de obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a população desocupada, assim definida: população ocupada - aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho, mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias).

O Instituto Brasileiro de Geografia e de Medidas (2013) classifica pessoas com alguma ocupação da seguinte maneira segundo o quadro 02:

Quadro 02: – Definição de População Economicamente Ativa – PEA:

Empregados - aquelas pessoas que trabalham para um empregador ou mais, cumprindo uma jornada de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração em dinheiro ou outra forma de pagamento (moradia, alimentação, vestuário, etc.).

Incluem-se, entre as pessoas empregadas, aquelas que prestam serviço militar obrigatório e os clérigos.

Os empregados são classificados segundo a existência ou não de carteira de trabalho assinada.

Conta Própria - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, sem empregados.

Empregadores - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, com auxílio de um ou mais empregados.

Não Remunerados - aquelas pessoas que exercem uma ocupação econômica, sem remuneração, pelo menos 15 horas na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica, ou em ajuda a instituições religiosas, beneficentes ou de cooperativismo, ou, ainda, como aprendiz ou estagiário.

Fonte: IBGE 2013

O mercado de trabalho brasileiro em 2005, a população economicamente ativa era de cerca de 94,3 milhões de pessoas (RAMOS, 2007).

Grande parte desta população não possui qualificações exigidas pelo mercado de trabalho, dado que o nível de escolaridade no Brasil é tradicionalmente baixo. E possuir um bom nível de escolaridade é um importante indicador de qualidade da força de trabalho, um grande problema no país. (MOMM, 2004)

Sobre o nível da escolaridade brasileira, IPEA (2013):

A expansão do acesso à educação no Brasil promoveu tanto o aumento da escolaridade média quanto a redução da desigualdade educacional dos últimos 20 anos, segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2012. De acordo com os indicadores da PNAD, a

escolaridade ligada à força de trabalho brasileira passou de uma média de 5,7 anos de estudo, em 1992, para uma média aproximada de 8,8 anos, em 2012.

A educação nos últimos anos tem se mostrado uma das grandes preocupações da população brasileira. E tem se mostrado cada vez mais necessária para o empregado de mão de obra. “A escolaridade desta forma passa a ser um recurso inadiável de elevação da qualidade da mão de obra”, demonstrando correlação entre a baixa qualidade operacional e a baixa escolaridade (MOMM, 2004, p.48).

Apesar do grande número de pretendentes a cargos de empregos, o que mais chama a atenção do autor é - apesar do grande número de vagas disponíveis no mercado de trabalho brasileiro e também de trabalhadores a procura de emprego - é a desqualificação da grande maioria destes trabalhadores, o que tende a causar a sua exclusão do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2005).

Sendo o Brasil um país de proporções continentais, e com uma grande população no mercado de trabalho, com auto ou baixo nível de escolaridade, a gestão destas pessoas se faz necessária. Porém, “a falta de conhecimento e de recursos estão entre as causas” de a gestão de pessoas serem um desafio na grande maioria das pequenas empresas brasileiras. (MORAES, 2013)

2.3.2 Gestão de pessoas - Recursos Humanos

Milkovich e Boudreau (2000, p.19) sobre o quão essencial os recursos humanos são:

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e recursos financeiros sejam necessários para a organização, às pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. (...) Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Chiavenato (2005, p.34), acredita que a área de recursos humanos atualmente, é uma das áreas mais afetadas com as “recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno”. Onde as companhias acabam por perceber que as pessoas são o “sistema nervoso” da empresa, e que tende a trazer a “inteligência dos negócios e a racionalidade nas decisões”.

Ulrich (2003, p.33-34) define recursos humanos por duas visões diferentes:

RH significa os próprios processos organizacionais de uma empresa (como, por exemplo, lotação de cargos, contratação, comunicação e remuneração) que ditam o modo como o trabalho é realizado. (...) Por outro lado, o RH também é uma função ou departamento de uma empresa.

A evolução na área de RH acompanha as grandes mudanças advindas com a globalização e as suas necessidades. Nos dias atuais, existe uma tendência nas organizações em realizar investimentos na gestão de pessoas, “que vai além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de RH”. Muito além de selecionar, contratar, a evolução do RH é bem mais ampla: Segundo a revista online Administradores (2006), o novo RH está mais completo:

O novo RH tem uma visão ampla do negócio, participa do planejamento estratégico, atende às necessidades de quem contrata e de quem é contratado, e trabalham pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Cesar (2010) define recursos humanos como “um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização.”.

A gestão de pessoas tende a ser uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização segundo Milkovich e Boudreau, (2000, p.26).

A gestão de pessoas é uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização. Quem for responsável pela montagem de computadores pessoais, por exemplo, precisa coordenar componentes eletrônicos (a matéria prima), cronogramas de produção e orçamentos, Os recursos humanos são críticos para essa coordenação.

Ter uma equipe que possua todas as características necessárias para exercer suas funções, e também coordenar esta equipe desde seu treinamento até o gerenciamento das funções e atividades, esta é uma das funções da gestão de pessoas.

E Müller (2013) tem sua definição de recursos humanos:

Gestão de recursos humanos tem por finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

É, portanto, um setor da organização que trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Sendo assim, pode-se considerar que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional.

O especialista na área de RH é a pessoa capacitada na empresa para captar novos empregados, sejam eles advindos da própria empresa ou principalmente por parte do mercado externo. E também em empregar os modelos de gestão de pessoas cabíveis em cada cenário. Fischer (2012, p.12) define modelo de gestão de pessoas como:

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isto a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através destes mecanismos, implementam diretrizes e orienta os estilos dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Fischer (2002) acredita que, o que se espera das pessoas quanto a desempenho no trabalho e o modelo de gestão correspondente é determinado por fatores internos e externos da organização. O contexto dinâmico das organizações, composto por ameaças e pressões constantes, exige práticas inovadoras, isto porque as pressões internas almejam alcançar a eficiência produtiva e, por conseguinte, atingir os resultados e metas da organização, por meio do melhor desempenho possível de todos seus recursos internos, até mesmo das pessoas. (BEDANI, 2008)

A evolução da gestão de pessoas é constante, seguindo o mercado onde está inserida. A globalização e as novas tecnologias propiciaram novos perfis profissionais e o modo como as empresas tem lidado com este grupo tão heterogêneo.

Souza e Teixeira (2006, p.4) comentam sobre estas novas práticas:

Foram desenvolvidas novas práticas de gestão do trabalho voltadas ao aumento de sua produtividade, ao seu comprometimento para com o trabalho e a empresa, e fomentar sua capacitação. Essas novas práticas de gestão do trabalho são mais sutis em seus métodos e em sua retórica, e incluem novas formas de relacionamento social no ambiente de trabalho e a promessa de recompensas crescentes em retribuição aos esforços

oferecidos pela força de trabalho, exigindo mais abertamente o esforço e a dedicação das pessoas.

No cenário atual, o maior diferencial competitivo de qualquer organização, são as pessoas que nela trabalham. Por tal motivo é necessário uma maior atenção para que a gestão destas pessoas seja efetiva e que consiga suprir as necessidades criadas pelo mercado e suas mudanças constantes (BEDANI, 2008).

2.3.3 Recrutamento e seleção

Milkovich e Boudreau (2000, p.162) define recrutamento como “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Para Cunha e Silva (2013):

Saber escolher os colaboradores adequados é adquirir meios para ganhar a corrida do distanciamento entre a concorrência. É responsabilidade desta área planejar e implantar mecanismos que garantam um processo de atração de talentos necessários, bem como definir , implantar políticas e ferramentas que garantam a escolha dos profissionais adequados.

Para Marras (2009), o processo de recrutamento se inicia a partir de uma necessidade interna da organização de novos profissionais na empresa. Esta necessidade poder ter origem pelos mais diversos motivos. E a requisição de pessoal acontece motivada pela de substituição do quadro atual de funcionários ou simplesmente o aumento deste. Ou por aumento do quadro que não estava previsto no *budget*.

Chiavenato (2005, p.113) trabalha em seu livro com três definições sobre o significado de recrutamento, onde a primeira definição é que “recrutamento é o conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”.

Ainda segundo Chiavenato (2005, p.113), as duas outras definições de recrutamento:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulgada oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele

deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputa-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos.

O conceito de recrutamento de pessoal segundo Marras (2009, p.69):

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH – Área de Recursos Humanos – que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Por recrutamento Milkovich e Boudreau (2000, p.162) entendem como um “processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Já para Certo (2005, p.241), o recrutamento é:

O recrutamento é a atração inicial e a pré-seleção de candidatos a ocupar uma vaga de emprego. Seu propósito é limitar o amplo campo de possíveis funcionários a um grupo relativo pequeno de pessoas a partir do qual alguém eventualmente será contratado.

Para Marras (2009, p.71) as “fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa”. No quadro 03 a seguir, podem-se verificar as 12 fontes de recrutamento de pessoas definidas pelo autor:

Quadro 03 – Tipos de fontes de recrutamento

-
1. **Funcionários da própria empresa**
 2. **Banco de dados interno**
 3. **Indicações**
 4. **Cartazes (internos e externos)**
 5. **Entidades (sindicatos, associações etc.)**
 6. **Escolas, universidades, cursos etc.**
 7. **Outras empresas (fornecedoras, clientes etc.)**
 8. **Consultorias de outplacement ou replacement**
 9. **Agências de emprego**
 10. **Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc).**
 11. **Consultorias**
 12. **Headhunters**
-

Fonte: Marras (2009, p.71)

Acerca das diferenças do recrutamento interno e externo, Chiavenato (2005, p.113):

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização (...). Já o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização.

Marras (2009, p.71) define recrutamento interno como aquele processo em que “privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é a divulgação das necessidades (vagas abertas) é informada por meio de comunicação”, e aos interessados na vaga devem então entrar em contato com o setor de recrutamento para terem seus dados analisados.

Ainda com Marras (2009, p.73), que traz a sua definição de recrutamento externo. “É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.”

As vantagens do recrutamento externo de acordo com Chiavenato (2005, p.116) é que contratando um novo trabalhador, de fora da companhia, você acaba “introduzindo sangue novo na organização”, favorável, pois traz novos “talentos, habilidades e expectativas” para a equipe, enriquecendo o patrimônio humano, e o aumento de capital intelectual.

Porém esta forma de recrutamento também traz pontos negativos, citados abaixo por Chiavenato (2005, p.116):

Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade para estranhos. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários. É mais custos, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Milkovich e Boudreau (2000, p.196-334) acerca do processo de seleção externa:

Existem poucas evidências que comprovam a superioridade da eficácia entre os diferentes métodos de recrutamento (...). Um trabalho com 12 estudos compara as fontes internas, (...) com fontes externas (...). As fontes internas sempre trazem uma sobrevivência maior. Quanto menos a função depender de fonte externa, maior será sua consolidação. É difícil, portanto, estabelecer quais fontes usar em cada situação específica, a menos que a sobrevivência, a menos que a sobrevivência da função seja fundamental, quando então as fontes internas são ideais.

Independente da forma escolhida pela companhia para captar possíveis selecionáveis para entrar na empresa. A partir da escolha feita, começa outra etapa muito importante no processo de recrutamento, a seleção de pessoas.

Por seleção Chiavenato (2005, p. 132) entende o seguinte:

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

Milkovich e Boudreau (2000, p.208) dividem a definição de seleção em duas definições distintas, uma é a seleção externa e a outra a seleção interna. Por seleção externa os autores definem como sendo o seguinte:

Seleção externa é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego.

Esta etapa segundo o autor, geralmente, é o antecedido por uma triagem, que busca identificar os candidatos sem qualificação, ou que não possuem o perfil preterido pela companhia, antes mesmo de coletar qualquer informação adicional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Ainda segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.319), da mesma maneira que na seleção externa – quando existe um número superior de candidatos por vaga – as informações sobre os candidatos deverão ser utilizadas para se decidir qual é o melhor preparado para assumir o posto. Ainda para os autores:

A seleção interna está exposta aos mesmos limites legais que a externa, daí a preocupação com a validade das técnicas utilizadas que possam excluir grupos protegidos. Sempre que empregados que foram rejeitados para as oportunidades internas continuarem a trabalhar na empresa, a forma como serão tratados tem implicações ainda mais sérias.

A seleção de pessoal para Marras (2009, p.79) tem sua definição com um viés mais técnico. O seu conceito para a seleção define que a responsabilidade deste sistema fica a cargo do setor de recursos humanos, e que este tem por finalidade a escolha da melhor metodologia para recrutamento dos candidatos. Atendendo assim as necessidades da empresa.

Milkovich e Boudreau (2000) definem a seleção como o filtro final antes da oferta de emprego para o candidato ao cargo. Tendo como objetivo a mensuração das características de cada candidato, e que podem vir a ser usadas como um previsor de sucesso caso venha a ser empregado na companhia.

3 DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO

Guilherme Mosaner, analista de negócios de 25 anos, representa a preocupação brasileira. Ele acredita que o trabalho precisa ser desafiador. Para Mosaner, existe uma necessidade de aprender algo todo dia. O jovem trabalha há mais de ano em uma empresa de administração de patrimônio, contudo acredita ser improvável construir a carreira apenas em uma empresa. Essa é o pensamento de metade dos estudantes brasileiros (CORNACHIONE, 2009).

No estudo, chamado Empregador ideal, universitários expressam seus desejos em relação às empresas, em diversos quesitos. O Brasil é o primeiro país sul-americano a participar – foram entrevistados aqui mais de 11 mil universitários de fevereiro a abril. De acordo com o estudo, dois em cada três universitários brasileiros acham que o empregador ideal oferece, em primeiro lugar, treinamento e desenvolvimento – quer dizer, a possibilidade de virar um profissional melhor. A mesma característica é valorizada só por 38% dos americanos, que colocam no topo das prioridades, neste momento, a estabilidade no emprego. Os brasileiros apontaram como segundo maior objetivo a possibilidade de empreender, criar ou inovar, numa disposição para o risco que parece estar diminuindo nos Estados Unidos. (CORNACHIONE, 2009)

3.1 A GERAÇÃO Y BRASILEIRA

“Trabalhar com jovens é um desafio constante. Cada geração é fruto da educação que recebeu de seus pais e também da interação com o ambiente e a sociedade.” (PERISCINOTO, 2008).

Em um ambiente de trabalho cada dia mais globalizado, a necessidade da coexistência entre as de “baby boomers”, “Geração X” e a “Geração Y” vem se tornando cada vez mais habitual e necessária. Porém, as muitas diferenças na forma de pensar e agir, estas gerações precisam aprender a conciliar os diferentes estilos para conseguir um bom ambiente corporativo, tentando ao máximo suprir as demandas de todas as gerações. (CORNACHIONE, 2013)

E o mercado vem buscando desvendar como fazer acontecer o gerenciamento de suas empresas integrando a geração Y no seu quadro de funcionários e utilizando todo o seu potencial e diferencial no trabalho (PERISCINOTO, 2008).

Para melhor entender o que é a geração Y, é necessário uma pequena introdução sobre as gerações anteriores e sua história e contexto.

3.1.1 A geração *Baby Boomers*

Baby boomers é o termo utilizado para designar as pessoas nascidas entre 1943 e 1963, durante o "*Baby Boom*" no pós a Segunda Guerra Mundial. As pessoas deste período, entre 1940 e 1960, são definidas como motivadas, otimistas e "*workaholics*" [pessoas viciadas em trabalho]. (OLIVEIRA 2009),

Em um contexto geral do momento na época, no Brasil e no mundo, podemos ver tempos bastante conturbados. Em um mundo polarizado por dois grandes blocos, que brigavam entre si para ver qual ideologia prevaleceria. O capitalismo e o socialismo. No Brasil em 1964, assumem o controle do país. (SANTOS, 2011)

Para Kanaame (1999, p.36):

A questão da empregabilidade representava uma afirmação de identidade, e ao interagir com as novas gerações no ambiente de trabalho, mostra-se como uma geração resistente às mudanças, devido ao seu conhecimento e vivência dentro da empresa, demonstrando certa resistência em conciliar ações que busquem trazer um ambiente mais cooperativo.

Abaixo algumas características que são vinculadas como características preponderantes da geração *Baby Boomers*, editado de dados do autor Santos (2011, p.48-49):

- valorização do comprometimento e da fidelidade para com a organização em que atuam;
- procura por empregos estáveis;
- crença que o sacrifício trará sucesso;
- crença de que as pessoas devem focar primeiramente na realização das obrigações para depois investirem em seu lazer;
- Atualmente, ocupam os cargos mais altos das organizações, da sociedade e da economia. Devido à sua posição, podem acreditar que seus valores são os corretos e que devem ser seguidos, principalmente pelos mais jovens

3.1.2 Geração X

Por "Geração X" entende-se por pessoas nascidas entre a década de 1960 e 1980. É a geração das revoluções, sociais e política. Vivendo a conturbada

época da Guerra Fria, protestos, e mudanças no mundo, como a queda da URSS, a descoberta da AIDS. É uma geração “rebelde” que busca mudanças. Onde os pais se separam e as mulheres buscam seu lugar no mercado de trabalho, até então dominada pelo homem. (OLIVEIRA 2009).

No ambiente de trabalho buscavam um ambiente mais informal, onde a hierarquia fosse menos rigorosa, onde visavam focar mais em ações e em resultados. (OLIVEIRA, 2009).

Esta geração enfrentou uma época pós-prosperidade, tendo que lidar com a crise mundial do petróleo e recessão econômica, em 1970 e 1980 (SANTOS, 2011).

Foi também a época marcada pela “geração empreendedora”, geração esta que criou mais de 40 milhões de empregos nos Estados Unidos da América entre as décadas de 1960 e 1980, e acabou causando uma revolução na economia norte americana e subsequentemente no mundo. (DRUCKER, 1986).

Porém também foi uma época onde “as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações”. Onde os desenvolvimentos de novas tecnologias de comunicação já tendem a equilibrar vida pessoal e trabalho.

Abaixo algumas características que são vinculadas como características preponderantes da Geração X, editado de dados do autor Santos (2011, p.51-52):

- Objetivos pessoais mais importantes que os profissionais;
- Visto como jovens egoístas e não comprometidos;
- Gostam de desafios e são focados no resultado;
- São questionadores;
- Procuram atualização constante;
- Preferem uma comunicação aberta, gostam de receber *feedback* de seus gestores.

3.1.3 A Geração Y

As experiências que moldaram essas gerações têm implicações importantes no papel que o trabalho exerce em suas vidas, no que esperam receber

de recompensa na esfera profissional e como julgam as ações e o desempenho dos outros.

Para Portes (2008, p.7):

A Geração Y é composta por líderes peculiarmente inovadores e quase irrequietos. Embora em sua grande maioria sejam largamente talentosos, sinceros e criativos, demonstram possuir este lado impaciente que ora lhes serve de âncora, ora de empecilho. Isto pelo fato de que não raro estes jovens estão sujeitos a decisões precipitadas com vistas a objetivos maiores, o que os leva algumas vezes a darem “passos maiores que as pernas”.

Esta geração hoje é reconhecida “por seu caráter idealista”, onde entre essa e outras tendências, aponta outras que complementam e aprofundam o perfil dos membros desta faixa etária. Confiança, senso de realismo e poder de influência são alguns dos que podem ser citados. (PORTES, 2008)

Para Portes (2008, p. 07):

Atitudes são típicas de jovens que estavam acostumados a um determinado estilo de vida - enquanto em sua graduação onde apenas vislumbravam de longe como em um espelho as atividades reais nos postos de trabalhos que então, rapidamente, passaram a assumir. Este processo pode ser considerado como um período de rápida transição, ligado à falta de autoconhecimento, uma vez que não se espera que estes líderes detenham sempre o mesmo perfil de liderança, esta transição ou harmonização poderá ser amplamente explorada através do autoconhecimento.

“Em termos globais, os jovens desta geração vivenciaram o mundo pós Guerra-Fria. Os Estados Unidos consolidaram como maior potência economia e militar do mundo.” E as preocupações desta geração passaram a ter um foco no terrorismo, após os ataques de 11 de setembro, e a caçada mundial ao terrorismo, bandeira levantada pelos norte-americanos com início do ataque ao Iraque em 2003. (SANTOS, 2011)

Hoje esta geração, a Geração Y ou também conhecidos como *Millennials*, já representa certa de 1,8 bilhão de pessoas, com estimativas de que, em 2025, representarão cerca de 75% da força de trabalho. (VASSALLO, 2013).

Para Periscinoto (2008) esta é uma geração moldada pelo “imediatismo da internet”, onde necessita de estímulos que busquem desafiá-los a oferecer o que possuem de melhor, “a ousadia, a criatividade, a facilidade para realizar tarefas múltiplas e o espírito questionador”, destaca a autora.

Com estas habilidades tão necessárias nas empresas multiconectadas e globalizadas, Vassalo (2013) acha que:

Eles chegam às empresas mais bem preparadas do que qualquer um de nós quando chegamos. Têm uma vontade insaciável de aprender e estão abertos ao novo, algo fundamental no momento pelo qual estamos passando.

O jovem desta geração é mais dinâmico, está em busca de desafios, é questionador e disposto a assumir riscos, lutar por um propósito, algo que passa longe do comportamento conservador dos *Baby Boomers*. a geração que faz parte do ciclo idealista. É um grupo que ainda acredita nas muitas possibilidades de futuro e liberdade pessoal.

Para Huntley (2006), o jovem desta geração recebeu estímulos em excesso de seus pais e familiares, e com isto foram assim, privados de habilidades sociais e psicológicas, como por exemplo, a grande dificuldade em aceitar críticas, comum a grande parte da Geração Y.

De acordo com Tulgan (2001), cerca de 70 % dos empregados com mais idade desconhecem as habilidades dos colegas de trabalho da geração y. E aproximadamente 50% dos empregadores diz que estes novos empregados desconhecem as habilidades dos funcionários em geral, ou seja, um não conhece o outro.

Para Wada e Carneiro (2013, p.5) sobre esta dificuldade de comunicação entre as gerações:

Muitos desta geração viajaram e tiveram experiências enriquecedoras, o que pode intimidar membros de gerações mais velhas, que os enxergam como concorrentes ou sem habilidades. Além disso, os mais jovens não tratam os empregados mais velhos bem já que não lhes fora tratado ou ensinado a questão de hierarquia, uma vez que, em casa, foram tratados com igualdade.

A diversificação global presente no mundo empresarial, é um local propício para envolver a Geração Y em projetos globais, por exemplo. Para sistematizar as expectativas da Geração Y quanto ao ambiente de trabalho foi elaborado um quadro: Ao juntar os problemas e expectativas da Geração Y, encontra-se uma nova visão de trabalho, uma nova forma de trabalho encontrada no

mundo atual, onde interesses dos trabalhadores e empregadores tomam uma nova perspectiva. (WADA; CARNEIRO, 2013).

Na figura 01 abaixo, é possível encontrar um resumo básico com as diferenças enfrentadas em cada geração, a partir de 1946:

Figura 01 – Gerações mundiais

"VAMOS MUDAR O MUNDO!"
Nos últimos 60 anos, três gerações marcaram época e mudaram os valores e o jeito de a sociedade pensar.

BABY-BOOMERS (1946 a 1964) >>>
 São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Já não conheceram o mundo destruído e, mais otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.



GERAÇÃO X (1965 a 1977) >>> Nesse período, as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores.



GERAÇÃO Y (a partir de 1978) >>> Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma.



Fonte: Loiola (2013). Com modificações

3.1.4 O “Y” brasileiro

Hoje eles somam cerca de 50 milhões de pessoas, o que corresponde a cerca de 26% do total da população. Segundo Guimarães (2013), a “juventude brasileira está hoje no seu tamanho máximo”.

Para Caxito (2013):

Em um país como o nosso, marcado por diferenças culturais e por um enorme fosso social que divide as classes, existe uma variedade enorme de tipos de jovens, com crenças, conhecimentos, histórias e perspectivas diferentes. Usar um estereótipo único e rotular a todos como “Geração Y” só dificulta o entendimento das reais expectativas de cada um.

Porém uma pesquisa realizada pela empresa Box (2013) chamado “O sonho brasileiro” demonstram alguns aspectos do jovem brasileiro, levando em consideração as várias diferenças brasileiras. Seja de classe social ou mesmo geográficas. Segundo a empresa, este é o primeiro estudo feito de forma aberta, sem fins lucrativos e que busca “ouvir a primeira geração global de brasileiros”.

Abaixo nos gráficos 01, 02 e 03, estão os dados preliminares sobre a pesquisa:

Gráfico 01- Você tem orgulho em ser brasileiro?



Fonte: Editado pelo autor, dados BOX (2013).

Gráfico 02 - Você acredita que o Brasil está mudando?



Fonte: Editado pelo autor, dados BOX (2013).

Gráfico 03 - Qual a importância do Brasil no mundo hoje?



Fonte: Editado pelo autor, dados BOX (2013).

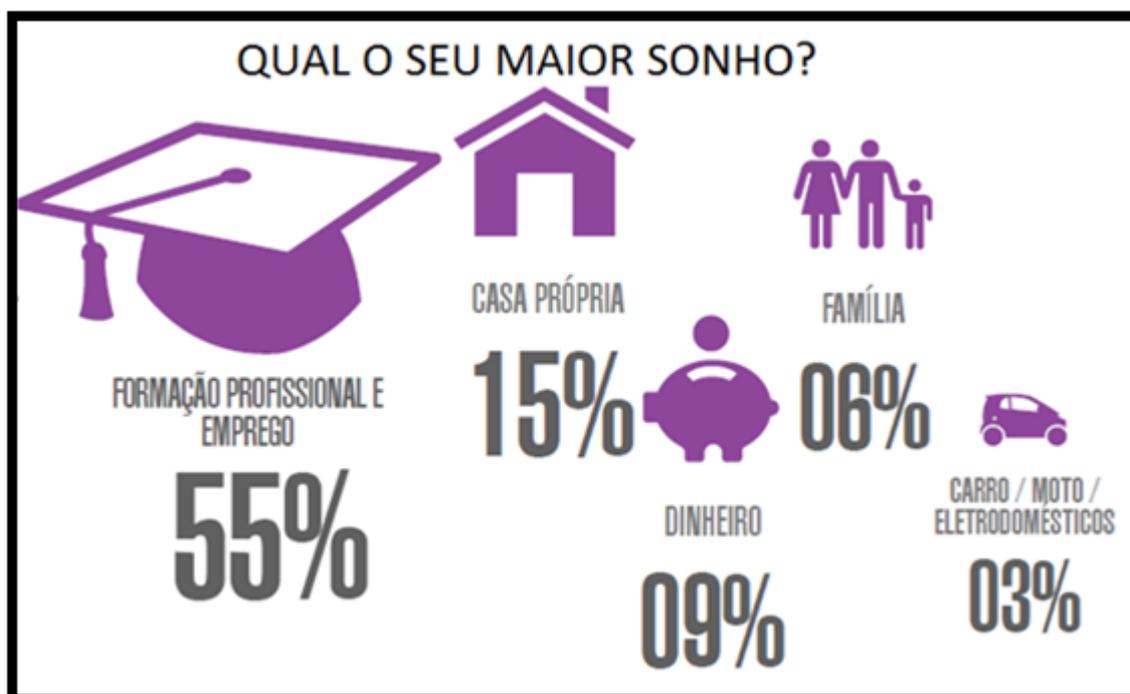
Para o estudo, o que diferencia o momento atual do jovem da Geração Y brasileira das gerações passadas, é que hoje o país se encontra mais inserido no mundo do que há alguns anos atrás. Assim como a geração y mundial, a geração y brasileira tende a ser mais positiva e acredita em um futuro melhor, para o país e para o mundo. (BOX, 2013)

Segundo pesquisa da empresa Edelman (2013):

Para 79% dos *millennials* brasileiros acreditam que o país é influente no cenário global, enquanto a média das nações pesquisadas é de 75%. O mercado de trabalho, entretanto, é um a fonte de preocupação e estimulou o aparecimento de empreendedores. No mundo, 48% dos *millennials* afirmam que possuir seu próprio negócio é um de seus maiores objetivos de vida. Turquia, com 76% e Brasil, com 65%, são alguns dos que superam a média mundial.

A geração y brasileira de uma forma geral tende a ser muito parecido com as Gerações Y mundo a fora. Apenas algumas diferenças pontuais, de acordo com cada país, tende a criar estas pequenas diferenças entre eles. Mas para o brasileiro da Geração Y, os sonhos individuais, isto é, o que eles mais desejam para si, pode ser verificado na Figura 02 abaixo:

Figura 02 – Qual o seu maior sonho?



Fonte: BOX (2013). Com modificações.

O que o jovem desta geração busca, segundo a pesquisa é a procura por formação e emprego. E destes 55%, 24% querem seguir a “profissão dos seus sonhos”, 16% buscam um trabalho funcional e 15% buscam continuar os estudos para melhorar a sua formação profissional. O estudo ainda demonstra a vontade destes jovens em buscar formação superior independente da classe social. As classes sociais encontradas no estudo A/B, C, D/E, 77% dos jovens que ainda não estão no ensino superior, querem buscar a qualificação profissional. (BOX, 2013)

Diferente da geração anterior, a de nossos pais, a nova geração busca um novo sentido na hora de trabalhar. A geração X, no ambiente de trabalho buscava um ambiente mais informal, onde a hierarquia fosse menos rigorosa, onde visavam focar mais em ações e em resultados. (OLIVEIRA, 2009).

Segundo a pesquisa da Box (2013):

Investigando a simbologia do trabalho para esses jovens, observamos alguns novos significados. Eles (os jovens) não negam questões funcionais, como dinheiro e estabilidade, mas a diferença é que não param por aí. Encontramos muitos jovens conectando sua realização pessoal à profissão dos seus sonhos. Essas buscas não são dissociadas, elas vêm juntas. O trabalho é cada vez menos visto como necessidade, e cada vez mais como elemento de realização e expressão. Os exemplos profissionais mais

admirados são aqueles que conseguem aliar as duas coisas. Uma não menos importante que a outra. Ambas integradas. Essa é uma nova noção de sucesso que ganha força.

Está é uma tendência que acontece não só no Brasil, mas com a geração y num todo. Onde busca conciliar carreira profissional e família, aliando ainda o trabalho que lhes dá prazer, e que não é uma obrigação.

A geração Y valoriza atividades práticas e de experiência para aprender, onde é preferencial aprender em *network*, isto é, em rede, conectados em grupos trabalhando assim de forma mais colaborativa. Tudo isso com o auxílio da tecnologia para assessorar melhor o aprendizado e desenvolvimento (LAB SSJ, 2013).

Segundo a pesquisa realizada pela empresa Bridge Research (2013), para esta geração, o trabalho é igual a dinheiro e estabilidade financeira. Porém sentir-se feliz é tido como algo muito importante. Além disso, para tudo é preciso um propósito, buscam aliar felicidade com o crescimento financeiro e estabilidade.

Porém encontrar um bom ambiente de trabalho e ter sensação de realizar um trabalho “agregador e desafiador”, demandas desta nova geração, não tão simples. Na realidade, segundo o autor, muitas organizações são lugares que proporcionam o “sofrimento, a violência física e psicológica, o tédio e mesmo o desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior”. (CHANLAT, 1996, apud SANTOS, 2011, p54-55).

Para Rivellino (2013):

Eles – Geração Y – não se subordinam a cargos, mas a vínculos. Cobram uma liderança coerente e participativa, em que o líder tem o papel de inspirar e guiar o caminho, mas sem controlar. São comprometidos com causas, com algo que vá fazer a diferença; a um líder e não a uma instituição. Para as gerações anteriores, tudo foi muito diferente. Em muitos casos, o mote era “quem sabe manda e quem tem juízo obedece” ou “trabalho melhor sozinho”. Eram épocas em que se valorizava cargo, poder, controle, rígidas estruturas, longas carreiras etc

Apesar de em muitas empresas, existir essa estrutura mais “antiga” existe uma tendência começando pelas grandes multinacionais, em modificar a forma de gestão das empresas para melhor adaptação deste novo grupo que vem ingressando no mercado de trabalho global.

A Geração Y brasileira, também possui ambições quanto a suas vontades e desejos para o Brasil, e o que eles mais desejam, segundo a pesquisa “O sonho brasileiro” da empresa Box (2013), pode ser dividida em duas partes. “Sonhos de

Reparação” e “Sonhos de Realização”. Na figura 03 abaixo, podem ser verificados os sonhos de reparação:

Figura 03 – Sonhos de reparação



Fonte: BOX (2013). Com modificações.

A Geração Y brasileira possui vontade de mudanças, frente aos problemas enfrentados por estes jovens no dia a dia do país. E apresentam isto de forma a pensar no bem coletivo e não somente em si.

O Brasil, na visão dos *Millennials*, é um país cheio de potenciais, porém não realizado. Segundo a BOX (2013), a visão que os *millennials* tem do Brasil pode ser verificada no quadro 04 abaixo:

Quadro 04 – A visão dos *millennials*.

País com potencial
País de muita liberdade
País de esperança
País do futuro
País de possibilidades
País em desenvolvimento
País de esforço e muito trabalho
País maravilhoso com coisas boas e ruins
País com povo capitalista e aproveitador
Nação Promissora em mãos erradas

Fonte: Bridge Research (2013). Com modificações

Existe uma confiança, por parte desta geração de que o Brasil pode ser muito melhor, porém acreditam que um dos problemas seria os seus governantes que tendem a atrapalhar o desenvolvimento do país, ao invés de ajudar no desenvolvimento dele. Para a pesquisa, há uma questão, “podemos esperar então uma geração mais engajada nos assuntos políticos do país?” (BRIDGE RESEARCH, 2013).

O que pode corroborar para a mudança que a Geração Y vem proporcionando ao mundo e também ao Brasil são as manifestações, no caso brasileiro, que aconteceram no país e mobilizaram não somente jovens, mas a população em si. Segundo Lima (2013), as mobilizações foram lideradas por jovens de forma descentralizada:

Embora não haja uma liderança centralizada nas manifestações que ocorrem em todo País, jovens, líderes por natureza, ganham projeção ao participar ativamente das negociações com governos e polícia. Protagonistas das convocações desses atos, eles se destacam ao usar as redes sociais para convencer as pessoas a ganharem as ruas. Traço comum é a descrença na atuação política dentro dos partidos e nas instâncias de poder como meio para se garantir direitos. Esses jovens costumam a se identificar com os atuais governantes, parlamentares, partidos políticos e organizações da sociedade civil nas esferas federal, estaduais e municipais.

Foi esta geração, a Geração Y que demonstrou a necessidade de mudanças, para todos, e não somente para um determinado grupo. Onde as manifestações levaram mais de um milhão de pessoas às ruas, em um movimento histórico para o país depois de mais de vinte anos, último movimento semelhante

onde os “caras pintadas” saíram as ruas pedindo a saída do até então presidente do Brasil e forçando o processo de impeachment do ex-presidente Fernando Collor. (ESTADÃO, 2013).

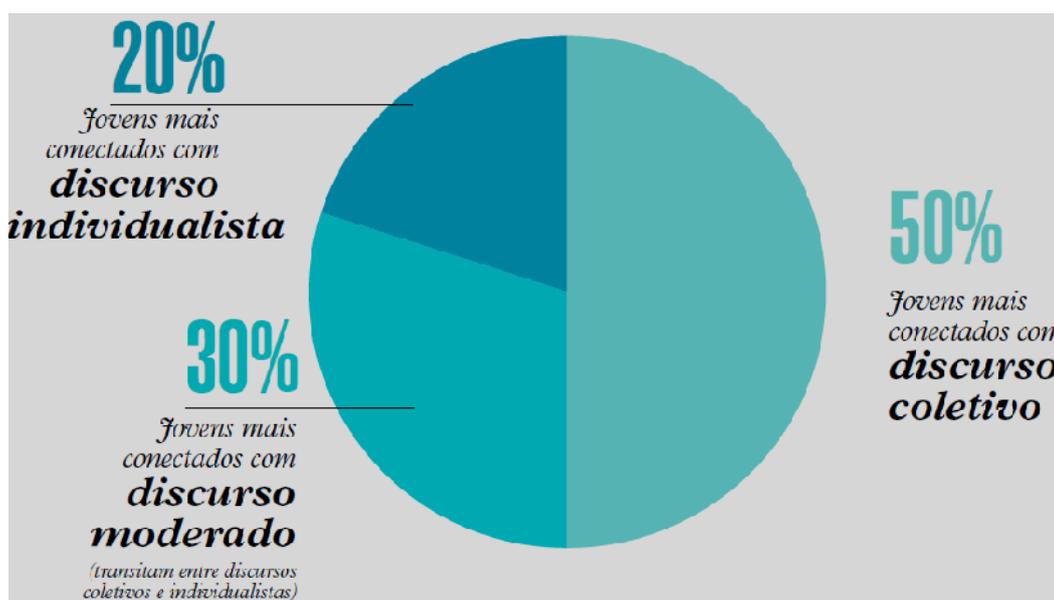
Porém, segundo a Bridge Research (2013), ainda assim, a Geração Y é uma geração distante da política. Onde possuem uma visão cética e não tendem a acompanhar as notícias sobre política. Mesmo considerando algo importante e necessário ao país, porém não confiável nos dias atuais e tida como “muito complicada”.

Segundo a empresa Box (2013):

Investigando um pouco melhor o que estava por trás desses sonhos, vimos que muitos jovens não estão apenas apontando os maiores problemas brasileiros, mas já também enxergando maneiras possíveis de atuação - individuais e da geração. Quando perguntamos, na fase quantitativa, quais as maneiras pelas quais esses jovens enxergavam sua geração ajudando o Brasil (...), as duas mais escolhidas foram: agindo com honestidade no dia-a-dia (56%) e aproveitando as oportunidades que o Brasil oferece (30%). Ou seja: ajudando, a partir das suas possibilidades cotidianas, a combater a corrupção generalizada (um saldo negativo do país) e construindo coisas a partir das oportunidades que se abrem no Brasil (realização).

Sobre a coletividade da Geração Y, segundo a Box (2013) hoje, “50% dos jovens brasileiros de 18 a 24 anos mostram-se mais conectados com discursos coletivos do que individualistas”. O que pode ser visualizado na figura 04, abaixo:

Figura 04 – Margem de conexão com o discurso



Fonte: Box (2013).

Apesar do discurso sobre a “coletividade” segundo Box (2013) é que:

Se conectar com um discurso coletivo não significa necessariamente já estar agindo pelo coletivo. Significa perceber que esse é um valor que passa a ser cada vez mais socialmente aceito hoje e que a sociedade espera que as pessoas adotem essa postura.

Das pessoas que responderam a pesquisa, 67% dos jovens brasileiros discordam da afirmação de que “só pensa em fazer algo pela sociedade se tiver algum benefício para si próprio”. Para a Geração Y brasileira, existe certa obrigação em se fazer algo pelo coletivo no seu dia-a-dia assim como utilizar parte do seu tempo livre para ajudar a sociedade (BOX, 2013).

Contudo por se tratar de um país de dimensões continentais e também por sua grande desigualdade social, nem todos apresentam tais características. Segundo Caxito (2013):

É inegável que uma pequena parcela de nossos jovens, (...) apresenta as características da geração y identificadas nos jovens americanos: Estudaram inglês, fizeram intercâmbio, usam redes sociais, não tem paciência para coisas longas e demoradas. Buscam gratificação instantânea e não lidam bem com promessas futuras, demandam muito feedback e são movidos a elogios. Gostam de ser reconhecidos e são ambiciosos. Demonstram amplo domínio da tecnologia, são alegres e descontraídos e buscam equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Como em toda mudança de geração, ocorre um choque entre os valores daqueles que já estão estabelecidos e entre os que chegam ao mercado. O diálogo e a abertura é que garantirão que ambas as gerações aprendam com estas mudanças.

Para Vassalo (2013), o aumento da influência da tecnologia, onde tudo tende a parecer instantâneo e passageiro, passa a impressão da inexistência de consequências, assim como perder em jogos de videogame, “forjaram uma geração de profissionais imediatistas, quase avessos a qualquer tipo de vínculo com as empresas em que trabalham ávidos por desafios que nem mesmo eles sabem se podem suportar”.

Somando-se a isso, as empresas que empregam essa geração em suas empresas, principalmente as que selecionam estes jovens para cargos gerências como é o caso da seleção para *trainee*, que segundo Juliboni (2012) “reforçaram a orientação comportamental nos programas de trainees.” Que tem por objetivo ajustar as expectativas destes jovens ao que a empresa realmente tem a oferecer, “sobretudo ensinar o básico – não há almoço grátis no mundo dos negócios.”

Juliboni (2012) explica que parte dos jovens atualmente não entende o funcionamento do mercado após a formação:

O que parte dos jovens só entende quando pendura um crachá é que seu diploma de primeira linha, seus cursos no exterior e sua visão mais ampla do mundo não são um passe livre para o sucesso. Devem ser ferramentas de trabalho para um fim: gerar o máximo de resultado para a empresa.

Loiola (2013) afirma que, entre as várias definições e qualidades usadas para classificar a Geração Y, algumas não são tão simpáticas, como a de possuir fama de serem “folgados, distraídos, superficiais e insubordinados são outros adjetivos menos simpáticos para classificar os nascidos entre 1978 e 1990”.

Juliboni (2012), acredita que para o sucesso não exista uma poção mágica, mas sim uma combinação de três fatores que criam a possibilidade de sucesso para este jovem:

Não há poção mágica para o sucesso, mas há um “chá”. A sigla é usada pelos especialistas em recursos humanos para definir três características de todo profissional: conhecimentos (aquilo que ele adquiriu na escola, em cursos e na vida), habilidades (a capacidade de colocar esse conhecimento em prática) e atitudes (a capacidade de saber quando usar seus conhecimentos e habilidades de modo construtivo).

3.2 PERFIL E PROCESSO SELETIVO DE TRAINEE

A necessidade de um profissional cada vez mais multidisciplinar e com grande capacidade de adaptação para o que o mercado necessita já é uma realidade, e esta profissional é cada vez mais requisitado para trabalhar nas grandes empresas multinacionais e de grande complexidade estrutural e gerencial. O que também obriga os programas de seleção de novos funcionários seja ainda mais criterioso. E quando estes requisitos não são alcançados em sua plenitude os programas tiveram que se adaptar para formar os novos funcionários da maneira que cabe a cada empresa. (Fleury e Fleury, 2000).

Para Fleury e Fleury (2000, p.20):

O trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

3.2.1 Qualidade de formação

O número de brasileiros em salas de aula de universidades, na pós-graduação ou em MBAs – sigla em inglês que significa *Master of Business Administration*, traduzindo para português, Mestrado em Administração de Negócios – nunca foi tão grande. Contudo, a qualidade dessa mão de obra recém saída da salas de aula não apresenta qualidade e também o índice de produtividade deste profissional tende a ter crescimento mais lento que o normal. (COSTAS, 2013)

Porém, para Carrasco (2013), isso não significa necessariamente uma melhora no nível de aprendizado, onde:

Entre os estudantes do ensino superior, 38% não dominam habilidades básicas de leitura e escrita, segundo o Indicador de Alfabetismo Funcional (Inaf), divulgadas pelo Instituto Paulo Montenegro (IPM) e pela ONG Ação Educativa. O indicador reflete o expressivo crescimento de universidades de baixa qualidade.

Estes resultados obtidos com a pesquisa reforçam a necessidade de investimentos na qualidade do ensino brasileiro, a começar pela melhora no ensino fundamental e básico, pois segundo o autor o “aumento do número da escolarização não foi suficiente para assegurar aos alunos o domínio de habilidades básicas de leitura e escrita” (CARRASCO, 2013).

O grande crescimento do número de cursos universitários, em nível federal, aconteceu por conta do Reuni – Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – do governo federal brasileiro, que foi criado em 2007, e buscou promover o incremento no número de vagas no ensino superior, porém, segundo a repórter, não conseguiram garantir o aumento no número de vagas com a garantia de qualidade e também a permanência dos alunos nos cursos (CAPUCHINHO, 2013).

Para Costas (2013), outro exemplo de “descompasso entre as necessidades do mercado e os predicados de quem consegue diploma no Brasil” é o resultado obtido por um estudo feito pelo grupo de Recursos Humanos *Manpower*, o Brasil é o segundo mercado onde as empresas encontram maior dificuldade em encontrar talentos, atrás apenas do Japão, entre 38 países pesquisados. Porém a jornalista ressalva que, “Em parte, isso se deve ao aquecimento do mercado de

trabalho brasileiro. Apesar da desaceleração da economia, os níveis de desemprego já caíram para baixo dos 6% e têm quebrado sucessivos recordes de baixa”.

Segundo informação do site de notícias britânico BBC (2013):

O Brasil ficou em penúltimo lugar em um ranking global de educação que comparou 40 países levando em conta notas de testes e qualidade de professores, dentre outros fatores. A pesquisa foi encomendada à consultoria britânica Economist Intelligence Unit (EIU), pela Pearson, empresa que fabrica sistemas de aprendizado e vende seus produtos a vários países.

Expandir a qualidade do ensino superior no Brasil é um desafio gigante. Segundo Instituto Paulo Montenegro (IPM), vinculado ao Ibope, “o índice de analfabetismo funcional entre os universitários brasileiros chega a 38%” (COSTAS, 2013).

Ainda segundo Costas (2013):

Na prática, isso significa que quatro em cada dez universitários no país até sabem ler textos simples, mas são incapazes de interpretar e associar informações. Também não conseguem analisar tabelas, mapas e gráficos ou mesmo fazer contas um pouco mais complexas.

Comparando resultados, os países que figuraram entre os primeiros colocados na pesquisa realizada pela consultoria britânica EIU, estes países “valorizam seu professores e colocam em prática uma cultura de boa educação”. Países com a Alemanha, que nos primeiros resultado do PISA (Programme for International Student Assessment, em português Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - sistema utilizado no continente Europeu como forma de avaliar o nível de seus alunos), que por consequência dos baixos resultados acabou gerando um grande debate nacional discutindo o sistema de educação alemão. Após mudanças serem tomadas, uma década depois a Alemanha figura entre os primeiros países do ranking (BBC, 2013).

Apesar de ser um caso a parte, a Finlândia possui o que é considerado hoje, o melhor sistema educacional do mundo. Com educação gratuita, até mesmo a de nível superior. Um dos diferenciais do sistema finlandês para o brasileiro, e tido como fator preponderante por deixar o país na primeira colocação é a valorização do educador, que também possui muita liberdade na hora de planejar e no método aplicado para dar a aula. (FAJARDO, 2013)

Fajardo (2013) comenta sobre a carreira docente na Finlândia:

Os professores têm muita autonomia, mas precisam ser bem qualificados. Esta é uma profissão desejada na Finlândia. 'Os docentes da Finlândia ganham, em média, 3 mil euros por mês, em torno de R\$ 8 mil reais, considerado um salário "médio" para o país. Para conquistar a vaga é preciso ter mestrado e passar por treinamento. O salário aumenta de acordo com o tempo de casa do professor, mas não há bônus concedidos por mérito. A remuneração não é considerada alta. "Em compensação, oferecemos ao professor um ambiente de trabalho interessante."

Para Righetti (2013), um dos maiores problemas encontrados no ensino superior brasileiro, foi percebido a partir da ida de brasileiros, que foram fazer parte de sua graduação no exterior em grandes universidades internacionais, pelo programa Ciências sem Fronteiras do governo brasileiro. Para a autora, "a maioria deles conta que estranhou a quantidade reduzida de disciplinas das instituições dos países estrangeiros". Em universidades como Harvard, nos Estados Unidos da América – EUA, os alunos em média têm quinze horas/aula por semana, enquanto em universidades brasileiras os universitários estudam quase três vezes mais.

Segundo Righetti (2013) a explicação para tal diferença se deve ao melhor aproveitamento do universitário americano. Onde o restante do tempo livre é preenchido com atividades extracurriculares que trazem a vivência ao que é estudado em sala de aula:

A filosofia de universidades como Harvard é que cada hora de aula demanda em média uma hora extra de estudos e de leituras do aluno. Ou seja, às 15 horas viram 30 horas. Além disso, a universidade espera que o aluno se envolva em atividades de pesquisa, empresas-júniors, trabalhos sociais e culturais e que faça esporte.

No Brasil, não é de hoje que a profissão carece de melhores cuidados. Salários inadequados, formação inapropriada e condições de trabalho abaixo do aceitável tendem a afastar os jovens do magistério e comprometendo a qualidade do ensino brasileiro da base até a formação universitária (CIEGLINSKI, 2013).

BBC sobre os sistemas educacionais bem-sucedidos (2013):

Ao analisar os sistemas educacionais bem-sucedidos, o estudo concluiu que investimentos são importantes, mas não tanto quanto manter uma verdadeira "cultura" nacional de aprendizado, que valoriza professores, escolas e a educação como um todo.

Contudo, nos últimos anos, houve uma evolução na qualidade da educação superior brasileira, segundo informação do site Terra (2013):

Houve evolução na qualidade da educação superior brasileira nos últimos anos. A afirmação foi feita nesta quinta-feira pelo ministro Aloizio Mercadante, com base nos indicadores de qualidade da educação superior 2011. Foram avaliados no ano passado 8.665 cursos das áreas de ciências exatas, licenciaturas e áreas afins, bem como os cursos dos eixos tecnológicos de controle e processos industriais, informação e comunicação, infraestrutura e produção industrial, pertencentes a 1.387 instituições de ensino superior.

Para Costas (2013), hoje os empresários não buscam um jovem somente com graduação. Eles procuram jovens com capacidade de resposta e compreensão de novas atividades. Contudo nos processos de seleção, testam estes jovens e acabam por rejeitar a grande maioria.

3.2.2 O perfil

Depois de formado, entrar no mercado de trabalho não é uma tarefa simples, cercada por muitas incertezas. É a partir desta época que começa a transição da vida de adolescente universitário, cheio de festas, provas e muitas horas dormidas, e tempo livre com saída com os amigos para a vida adulta, com maior responsabilidade, onde o contraste é evidente na maioria das vezes. Obrigações de emprego, com horário das 8h às 18h, com horário definido para ir a cama, pois logo pela manhã começa tudo novamente. (JIMENEZ, 2013)

Essa é a hora de colocar em prática tudo o que o universitário aprendeu em seus quatro, cinco anos de estudos. Mas afinal, qual seria o perfil que as empresas procuram no jovem da Geração Y, que está recém entrando no mercado de trabalho?

Chiavenato (2005, p.155) selecionou as principais competências desejadas pelas organizações, em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral sob o título de “Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil”, em específico na parte da pesquisa relacionada à “Gestão de Pessoas e de competências”. Abaixo, no quadro 05, os principais atributos requisitados, segundo as empresas que participaram da pesquisa, para ser um bom profissional:

Quadro 05 - Principais atributos requisitados pelas empresas

Orientação para resultados
 Capacidade de trabalhar em equipe
 Liderança
 Relacionamento interpessoal
 Pensamento sistêmico: visão do todo
 Comunicabilidade
 Empreendedorismo
 Negociação
 Capacidade de atrair e reter colaboradores
 Capacidade de invocar e reter colaboradores
 Capacidade de inovar
 Percepção de tendências
 Multifuncionalidade
 Visão de processos
 Conhecimento da realidade externa
 Garra, ambição
 Pôr a mão na massa: “carregar o piano”
 Habilidade em lidar com paradoxos
 Domínio do inglês
 Domínio do espanhol

Fonte: Chiavenato (2005, p.155). Com modificações.

O que se pode notar com as características acima citadas pelos empresários brasileiros, é que realmente a universidade se mostra incompleta ou mesmo incapaz, no Brasil ao menos, em entregar profissionais com tais características, somente se utilizando das classes básicas de cada curso e suas matérias.

Para Pati (2013) saber “aproveitar as oportunidades complementares ao ensino que a faculdade oferece rende bons frutos para quem está no começo de carreira”. Nos processos de seleção, uma forma de se destacar frente aos selecionadores é ter realizado atividade extracurricular. Porém esta oferta de atividades extracurriculares não possui uma cultura muito comum na comunidade acadêmica brasileira em geral.

Abrantes (2013), sobre o que o mercado procura e as universidades brasileiras não oferecem:

Especialistas (...) são unânimes ao afirmar que entre os conhecimentos compartilhados nas universidades brasileiras e o que o mercado de trabalho exige para o crescimento na carreira há uma grande lacuna. E não estamos falando apenas de preparo técnico.

Segundo Abrantes (2013), “um diploma na parede e notas elevadas no boletim nem sempre são garantia de sucesso profissional futuro”. Para a autora o

que falta ao jovem formado são as chamadas *soft skills*, que tem sua definição no quadro 06, abaixo:

Quadro 06 – Definição de *soft skills*

As ***soft skills*** estão relacionadas com as atitudes e comportamentos das pessoas em interação com outras. São comportamentais por natureza e desenvolvem-se através da prática em situações de trabalho reais.

Fonte: Freitas (2013)

Pereira (2013) sobre as *soft skills*:

Estas competências caracterizam-se por não serem específicas para um posto de trabalho e podem ser úteis em qualquer área profissional ao mesmo tempo que são valiosas, também, para melhorar e tornar a vida pessoal mais positiva.

Para Abrantes (2013), entre as habilidades exigidas pelo mercado, e que nas universidades brasileiras estas aptidões não são desenvolvidas, estão no quadro 07 abaixo:

Quadro 07 – Habilidades que o mercado exige.

Ser multicultura (na prática)
Trabalhar em equipe
Fazer networking
Ser interdisciplinar
Falar em público
Saber como escolher a carreira
Liderar e gerir pessoas
Contratar
Negociar
Ler ambientes
Saber porta-se em uma reunião

Fonte: Abrantes (2013). Com modificações.

Atividades acima fazem referencia a algumas *soft skills*. E elas podem ser mais bem desenvolvidas em atividades extraclasse, tais como ingressar em empresas juniores, voluntariado, intercâmbio cultural, estudo de idiomas, iniciação científica e grupos de pesquisa, monitoria, centros acadêmicos / atléticas e semelhantes e estágio profissional. (PATI, 2013)

No mundo empresarial onde o seu chefe pode ser um americano, o colega da mesa ao lado um francês e sua empresa faz parceria com uma empresa

chinesa e possui clientes russos, saber lidar com a estrutura multicultural das empresas, é um diferencial. E não é somente saber falar inglês, é preciso entender como as pessoas e suas culturas funcionam. Para Abrantes (2013):

A falta de profissionais qualificados no país, a internacionalização das empresas brasileiras e o desembarque de grupos globais por aqui [no Brasil] aproximou a rotina corporativa do cenário de Babel. E inglês fluente não é tudo. De detalhes culturais para negociar melhor até gestos pequenos que contribuem para uma boa convivência.

O trabalho em equipe e network são também pontos fundamentais, e as universidades não funcionam da forma como o mercado de trabalho espera. Ter contato com um grande número de pessoas que não fazem parte do seu círculo de amizades e saber “se vender” nos mais diversos meios é algo tido como muito importante para as empresas. Para Abrantes (2013):

Na vida profissional, a história é diferente. Ninguém (exceto o próprio chefe) escolhe com quem vai trabalhar. E, ao contrário da tônica típica dos grupos de faculdade (em que as pessoas tendem a ser parecidas), para uma equipe dar certo no trabalho é essencial que seja composta por pessoas com perfis complementares e, portanto, diferentes. (...) a faculdade raramente desmistifica a capacidade de fazer networking ou expandir sua rede de contatos profissionais.

Para a autora, “Exceto por quem se aventura em uma empresa júnior, centros acadêmicos, atléticas ou outros movimentos estudantis,” são poucas as chances de se exercitar a liderança. Esta é uma habilidade que exige exercício, e não a outra forma de adquirir se não for à prática.

Segundo Costas (2013), o mercado procura um jovem com mais experiência e melhor postura. Problemas estes, são considerados grandes decepções, segundo empresários, no jovem candidato a emprego. Onde, apesar da experiência e vivência acadêmica estes jovens não sabem se posicionar em uma empresa, ou mesmo entender o funcionamento da hierarquia além de problemas em respeitar as diferenças. A falta de experiência no caso, “é, de certa forma natural, em função do recente ciclo de expansão econômica brasileira”. Ainda de acordo com a autora, existe um “desalinhamento entre o foco dos cursos mais procurados e as necessidades do mercado”.

3.2.3 Trainee

Antes de falar sobre o perfil do *trainee* é interessante ter uma do termo e seu significado, para Gontijo (2005, p.25) a definição do termo *trainee*:

O termo *trainee*, muitas vezes, é entendido como sinônimo do termo estagiário, mas a diferença, como se percebe pelo conceito acima, reside justamente no fato de que o *trainee* é um recém-formado e o estagiário não; o *trainee* adentra à empresa, na maioria dos casos, como funcionário e está disponível em tempo integral. Apesar dessas características, algumas poucas empresas nomeiam seus novatos como “*trainees*”, mesmo que eles ainda estejam no(s) último(s) período(s) do curso de graduação e não possam permanecer na empresa em um período integral. Esse é apenas um dos exemplos pelos quais se demonstra a ambiguidade com que o termo pode estar subentendido.

O termo que vem do idioma inglês e segundo o Dicionário Michaelis (1998), *Trainee* é o profissional, que no geral é recém-formado ou está em início de carreira, e que passa por um processo de aprendizado prático, numa determinada empresa, após processo de seleção.

Para Oliveira (1996, p.11), o *trainee* pode ser caracterizado como sendo:

O elemento recém-formado e que adentra à empresa já na condição de funcionário, com a vantagem de estar disponível em tempo integral para o processo de treinamento. E que após esse período de adaptação e treinamento fica definitivamente integrado ao quadro de funcionários ou é desligado da empresa.

Prasad e Shetty (1977, p.158) comentam sobre a necessidade de adaptação nos programas de *Trainee* principalmente em países em desenvolvimento:

Quando se instalam (multinacionais), particularmente nos países em desenvolvimento, as entidades estrangeiras não só precisa obedecer às políticas de suas matrizes na área de treinamento e desenvolvimento, como também superar deficiências de treinamento e educação de seus funcionários.

Esta necessidade existe até mesmo em países considerados desenvolvidos, porém, além de serem utilizadas para a integração do novo grupo na empresa, muitas vezes estes programas são utilizados para suprir falhas no sistema de ensino superior local e também como forma de treinamento para que no período

pós Programa de Trainee estes jovens estejam plenamente capacitados para gerenciar projetos e equipes na organização. (PRASAD; SHETTY, 1977)

A necessidade dos processos seletivos tem por única finalidade, a busca de jovens que apresentam o perfil e competência para ocupar o cargo de trainee, aproveitando para encontrar jovens profissionais alinhados com a cultura da empresa e suas estratégias. (FAISSAL, et al. 2005)

Prasad e Shetty (1977, p.158) sobre a não existência de um programa de Trainee padrão:

De Acordo com diversos estudos efetuados pela National Planning Association sobre o desempenho empresarial americano no exterior, esses programas educacionais e de treinamento são de várias espécies, cada um deles procurando ajustar-se às necessidades de um dado país, indústria ou grupo de funcionários.

Estes programas tendem a ser programados de acordo com a necessidade e características da empresa. Podendo variar de acordo com o foco determinado pela companhia, e necessidades que busquem suprir questões pontuais de recursos humanos. (PRASAD; SHETTY, 1977)

E por tal necessidade e diferentes características que cada empresa multinacional possui é também grande a variedade de programas de seleção. Gontijo (2005, p.25) sobre a variedade de programas de trainee:

Devido ao grande número de programas de trainees adotados pelas empresas e à forma diferenciada como esses programas são desenvolvidos, pode-se observar que o termo "trainee" é utilizado de diversas maneiras, sendo difícil dizer que existe um conceito único e predominante em todos os casos. Mas, o que prevalece e o que há de comum em relação ao conceito adotado pelas empresas, é que esse termo se refere ao sujeito que está sendo treinado.

Essa dificuldade se deve a uma grande variedade de programas, mas também a facilidade de mudança nas formas de captação de talentos. Mas um fator muito importante segundo Marras (2008, p.195), é o treinamento que o selecionado no programa recebe:

De grande influência no comportamento do homem no trabalho. Um trabalhador treinado com constância e preocupação, por parte da organização, é um trabalhador que, sem margem de dúvidas, sente-se: (...) Valorizado pela empresa e pelos colegas; Construindo o próprio

desenvolvimento pessoal; mais produtivo e mais qualitativo; construindo o desenvolvimento da empresa.

As experiências das empresas demonstram que os jovens que entram nas companhias por processo de seleção de trainee tendem a melhorar a capacidade destes novos funcionários, dado o treinamento pelo qual passam durante o processo de trainee, além de aumentar a lealdade dos funcionários para com a empresa. (PRASAD; SHETTY, 1977)

E o que diferencia esse profissional dos demais para Oliveira (1996):

O trainee se distingue dos outros membros da organização por ser um indivíduo em treinamento. De forma geral, os programas de trainees, são assim, programas de treinamento independentemente da variedade/peculiaridade do conteúdo a ser ofertado ou do tempo de treinamento.

Diferentemente do profissional que entra pelas vias tradicionais, o trainee tem uma tendência pelo perfil básico deste tipo de programa de seleção, em passar por todos os setores da empresa. Tornando um diferencial por ter um conhecimento global da organização, fazendo com que pense em problemas e necessidades para a empresa de forma mais orgânica e com foco no seu funcionamento operacional. (OLIVEIRA, 1996).

Para Prasad e Shetty (1977, p.150):

A tendência atual na maioria das empresas multinacionais consiste em adotar uma política de preferência pelo recrutamento de cidadãos locais para as subsidiárias e de cidadão da matriz de origem para a administração da matriz.

E a maneira como é feita a gestão deste novo profissional tem se alterado com o tempo. Onde para Santos, et al. (2001, p. 46):

Os indivíduos são cada vez mais escolarizados, com competências cognitivas mais elevadas e têm novos valores e aspirações dificilmente compatíveis com o modelo taylorista, tais como autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional e participação. Sendo o ideal a autonomia individual (realização pessoal, respeito pela singularidade subjetiva), tornam-se necessárias estruturas organizacionais adequadas a esse ideal. Rejeitam-se cada vez mais as estruturas uniformes e as relações autoritárias a favor de formas organizacionais mais flexíveis e participativas que estimulam a criatividade e a iniciativa dos indivíduos.

Antigamente, um empregado possuía apenas uma função e em certo departamento da companhia, onde desenvolvia trabalhos específicos, e com outros

que cumpriam esta mesma função. Porém nos dias de hoje, os trabalhadores, no entanto, tendem a ter maior probabilidade de participarem de “equipes de projetos”, que são criadas com as mais diversas áreas da empresa, formação e nível hierárquico. (ROBBINS; DECENZO, 2001)

Neste ambiente empresarial, mais dinâmico e exigindo um profissional mais multitarefas do que especificamente um jovem com uma especialização, o perfil do *trainee* vem mudando e se adaptando aos novos tempos e a cada necessidade específica de cada empresa. Segundo a revista *Online InfoMoney* (2013) requisitos básicos a qualquer jovem pretendente a vagas de *trainee* são:

Formação acadêmica, domínio de duas ou mais línguas e elevado grau de conhecimento de questões relacionadas à cultura e atualidades, atributos esses que formam os pré-requisitos básicos para um jovem ingressar no mercado de trabalho.

Para Valente (2013), a despeito das especificidades de cada processo e necessidades de cada empresa, “algumas características que as companhias procuram nos jovens talentos são universais”. Uma delas é o comprometimento, que reflete a adesão dos valores do jovem profissional aos da organização. “Encontrar objetivos em comum está diretamente ligado a outras competências bastante valorizadas, como foco em resultados e no cliente”.

Valente (2013) revela, no quadro 08 abaixo, que em uma pesquisa elaborada pela revista especializada *Você S/A*, que ouviu diversas empresas de RHs, jovens trainees e profissionais da área que tendem a conviver com jovens, entre muitos resultados, define o que é considerado na hora do processo seletivo pelo RH.

Quadro 08 - Na hora de selecionar um trainee o RH leva em conta.

Vontade de estar na empresa	28%
História de vida	22%
Afinidade com valores da companhia	11%
Formação	7%
Potencial	4%
Boa comunicação	4%
Atitude	4%
Outras coisas	20%

Fonte: Valente (2013). Com modificações.

O que a pesquisa demonstra, é que os atributos necessários ou tidos como básicos estão mudando. Como a formação acadêmica, que ficou com apenas 7% do que é levado em conta na hora da seleção. As universidades mais bem conceituadas e cursos ainda são importantes, mas para os profissionais de RH hoje, buscam um jovem que não só seja bom no que recebeu formação, mas que também venha agregar a empresa com suas *soft skills* e que tenham maiores de afinidade e assim maiores chances de permanecer na companhia.

3.3 EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Segundo Ferreira e Anjos (2009), o significado da palavra experiência é o “ato ou efeito de experimentar (-se); experimento, experimentação (...). Prática da vida (...), cheio de experiência”.

E esta experiência para Diniz (2013), é algo necessário. Fazer uma viagem de intercâmbio seja a estudo, voluntariado ou a trabalho, o importante é ir com o intuito de “expandir os horizontes, conhecer novas culturas, e, sobretudo, amadurecer”. Para o autor, a experiência internacional tende a ser uma atividade de muito valor e também de grande utilidade para auxiliar na inserção do jovem no mercado de trabalho. Este tipo de atividade extracurricular ajuda o jovem – que geralmente se apresentam ainda imaturos ao ingressarem em experiências como esta – que ainda moram com os pais, a enfrentar as adversidades apresentadas pela experiência, como o idioma diferente, a cultura e a necessidade de tomada de decisões por si só.

Ribeiro (2013 a) comenta sobre o desenvolvimento brasileiro e da educação com o aumento no número de brasileiros em viagens de intercâmbio:

Um fator importante para o desenvolvimento da educação brasileira é a sua própria inserção internacional. Nos últimos anos, percebemos um aumento significativo de intercâmbios de estudantes brasileiros para o mundo. E nisso, o Brasil só tem a ganhar, pois a experiência internacional, principalmente de intercambistas voluntários em atividades que mostrem um novo significado educacional, de profissão, e até mesmo de vida, pode ser o grande diferencial no desenvolvimento dos jovens estudantes brasileiros.

Ainda sobre a importância do intercâmbio para o desenvolvimento pessoal e profissional, Gutemberg (2013) afirma:

Especialistas em recursos humanos defendem a ideia de que todos os jovens deveriam viver um período fora de casa, em algum momento de suas vidas. Eles acreditam que isso contribui para o amadurecimento pessoal e profissional, de forma abreviada. (...) eles se veem obrigados a desenvolver mais responsabilidade.

A experiência internacional, seja para estudo, trabalho ou voluntariado, passa por um processo aonde a vivência e a experiência vão sendo absorvidas, a medida que vamos entendendo a cultura onde estamos, isto por si só já é um grande benefício segundo Vieira (2013). Porém, para a autora esta claro que todo conhecimento tende a agregar, porém em situações como estas, de viagem ao exterior, a experiência tende a ser mais enriquecedora se a experiência for raciocinada e com foco, para que a experiência se torne proveitosa, e para que traga frutos no pós-viagem, como no Mercado de Trabalho. Para a autora, “o conhecimento adquirido tem importância maior se aplicado, se multiplicado”.

Para Martins (2013), “o cenário da globalização já havia sinalizado para a importância de conhecer outros países e parece que nos últimos anos isso ficou evidente. A tendência decorre da abertura de mercado acentuada na última década”.

Além de buscar desenvolver o básico em um intercâmbio, para Ribeiro (2013), os “estudantes buscam adquirir experiência além de aprender outra língua”. Segundo o autor, hoje os brasileiros buscam não somente o desenvolvimento de uma segunda ou terceira língua com o intercâmbio, mas também acabam viajando para países onde podem realizar trabalhos voluntários. “Os brasileiros estão descobrindo que fazer um intercâmbio no exterior não é bom só para desenvolver uma segunda língua e melhorar o currículo, mas também para ajudar os outros”. (RIBEIRO, b, 2013),

3.3.1 Voluntariado e estágio internacional

Ribeiro (2013, a) comenta que o programa do governo federal é uma boa ferramenta para o “desenvolvimento educacional”, proporcionando a vivência internacional para um grande número de estudantes brasileiros, que tendem a retornar ao país com “uma nova visão de mercado, e global”. Porém, segundo o autor, ainda se percebem problemas para estes jovens estudantes, barreiras como a língua estrangeira, a falta de conexão com a cultura e também a falta de afinidade muitas vezes com a carreira.

Para Costa (2013) comenta que a experiência de voluntariado é muito bem vista pelos empresários:

Oito em cada dez executivos de Recursos Humanos (RH) levam em conta a experiência adquirida através do voluntariado na hora de escolher um candidato a emprego. Em contrapartida, menos da metade dos estudantes universitários (46%) pensam neste tipo de trabalho como forma de desenvolver habilidades e ganhar experiência para conseguir ocupação no futuro.

Para Ribeiro (2013 a) o que fica claro em todas as experiências de intercâmbio de voluntariado, é que a experiência vivenciada por seus participantes tende a mudar suas vidas para melhor, transformando “a forma de enxergar o mundo”, e ainda segundo o autor, modifica principalmente a vivência e experiência que agora estarão vivenciando de volta ao país.

Franco (2013), destaca a importância do estágio para o desenvolvimento do jovem universitário:

Estagiar é importante na formação do futuro profissional. Hoje, empresas no Brasil e no exterior apostam nesses jovens talentos que, se investirem adequadamente, poderão ter uma carreira de sucesso como Jobs, Gates e Spielberg, entre outros. Isso porque, ao iniciar como estagiário, o candidato terá condições de conhecer todas as etapas daquela companhia ao mesmo tempo em que se fortalecerá profissionalmente.

Já para segundo a empresa Cidade das Profissões (2013):

A realização de um período de estágio no estrangeiro poderá permitir aceder a uma experiência extremamente enriquecedora no campo profissional e pessoal, onde as competências técnicas e interpessoais são desenvolvidas e reforçadas num processo acompanhado pela descoberta de uma sociedade com referências sociais, culturais e empresariais diferentes.

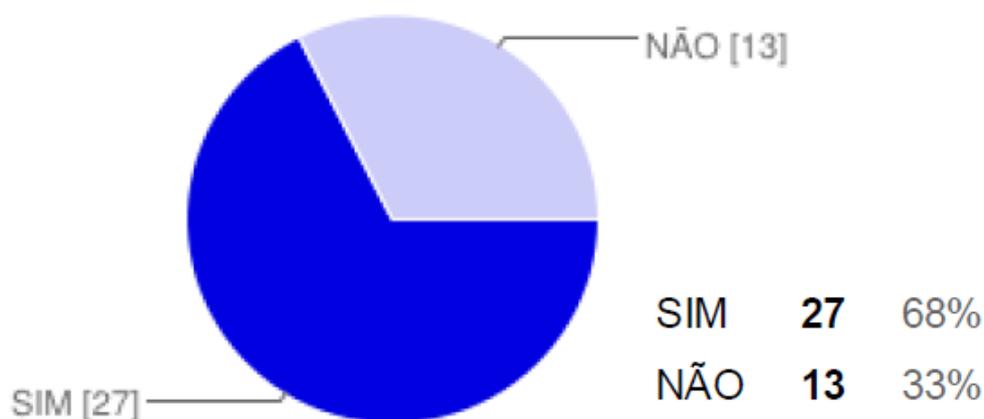
Estas duas experiências podem ser vivenciadas no país de origem do participante. É possível realizar tanto um estágio quanto o voluntariado no Brasil, com um grande número de possibilidades. Mas e por que realizar estas atividades fora do país, e que habilidades esta experiência pode desenvolver? Para responder estas questões foi desenvolvido um questionário (APÊNDICE A) durante o mês de outubro com membros da Organização internacional AIESEC em Florianópolis. Sobre a AIESEC:

Reconhecida pela UNESCO como a maior organização de jovens universitários do mundo, a AIESEC está presente em 113 países e territórios e tem mais de 86.000 membros. Formamos uma rede global, que, por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, explora e desenvolve o potencial de liderança de seus jovens. A AIESEC é apolítica, independente, sem fins lucrativos e totalmente geridos por jovens estudantes e recém-formados. Nosso trabalho se dá através de uma plataforma internacional oferecida aos nossos membros, que permite que os mesmos criem sua própria experiência com as oportunidades disponíveis. A AIESEC envolve pessoas de diferentes formações, culturas, religiões e interesses, porém todos com o objetivo único de se desenvolverem a fim de se tornar um agente positivo de mudança. (AIESEC BRASIL, 2013)

As respostas foram obtidas por meio de um questionário com 11 perguntas feitas a um grupo de 252 pessoas, e as respostas foram respondidas por 40 pessoas, entre membro e ex-membros da organização, com idades variando entre 18 e 29 anos.

Com as respostas obtidas pode-se chegar aos seguintes dados abaixo apresentados, inicialmente separando os jovens que já haviam realizado algum tipo de intercâmbio, como demonstrado na Figura 05:

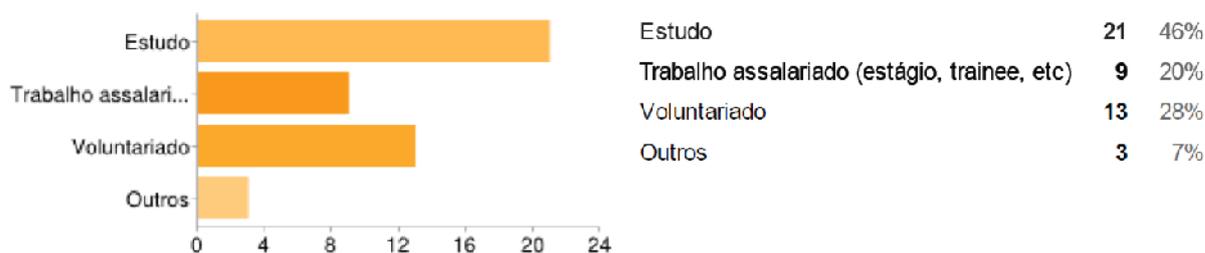
Figura 05 – Você já fez algum tipo de intercâmbio?



Fonte: O autor (2013)

Dentre as pessoas que já realizaram algum tipo de intercâmbio, podem ser divididos nas seguintes categorias, apresentadas na Figura 06 abaixo:

Figura 06 – Qual foi o objetivo da sua viagem?



Fonte: O autor (2013)

Os países visitados pelos entrevistados foram: Alemanha, Argentina, Austrália, Bolívia, Canadá, Chile, Congo, Cuba, Egito, Espanha, Estados Unidos da América, Fiji, França, Índia, Irlanda, Itália, Panamá, Peru, Quênia, Rússia, Sérvia, Sri Lanka, Reino Unido, Suécia, Tanzânia, Togo, Trinidad e Tobago, Turquia, Ucrânia, Vanuatu. Sendo que muitas vezes os países se repetem entre os entrevistados.

Sendo que para cem por cento dos entrevistados que realizaram algum tipo de intercâmbio entre os citados acima, acreditam que a viagem contribuiu de alguma forma para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Entre as habilidades desenvolvidas na experiência internacional, podem-se citar as que se encontram no Quadro 09 abaixo:

Quadro 09 – As habilidades desenvolvidas

Oratória
Contato e a prática de outros idiomas
Tolerância
Lidar com diferentes pessoas e culturas
Controle emocional
Lidar com um ambiente multicultural
Resolução de conflitos
Liderança
Resiliência
Sair da zona de conforto
Criatividade
Visão de mundo

Sensibilidade cultural aprimorada
Flexibilidade
Sociabilidade
Pró-atividade
Confiança

Fonte: o autor (2013)

Estas habilidades desenvolvidas nas experiências internacionais tendem a apurar e melhorar as *soft skills* destes jovens. Que são aprendidas na prática, onde estas pessoas precisam enfrentar situações adversas.

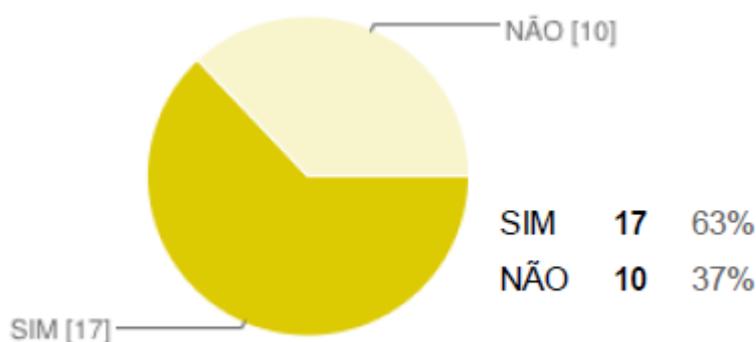
Estes jovens acreditam que estas habilidades vão auxiliar na sua carreira profissional, pois as habilidades citadas no Quadro 09 acima trazem um diferencial frente aos outros jovens concorrentes a vagas de emprego. Um dos entrevistados (APÊNDICE B) afirma o seguinte que “o mundo profissional não é uma linha reta ou um horizonte definido. O mundo está em constante evolução e as mudanças não param de ocorrer”. Já para outro entrevistado estas habilidades vão acrescentar por que:

Eu acredito que a diferenciação de ter passado por situações e desenvolvido as habilidades citadas acima, normalmente não desenvolvidas no meio acadêmico, tornam a pessoa mais capacitada pra exercer qualquer cargo.

De uma forma geral as respostas levam a crer que cem por cento destes jovens acreditam que estas habilidades vão ajudar em suas carreiras profissionais.

E dos entrevistados que realizou intercâmbio, 63% já se encontram no mercado de trabalho, como pode ser visto na Figura 06 abaixo:

Figura 06 – Você já trabalha?



Fonte: o autor (2013)

.Para a grande maioria dos entrevistados, a contratação após a experiência internacional, pode ser creditada também ao intercâmbio e as habilidades e aos conhecimentos adquiridos nas atividades desenvolvidas no exterior, pois segundo eles, este é um diferencial de experiência de vida, se comparado com pessoas que não saíram do país.

Na questão de número 11, do questionário (APÊNDICE A) é proporcionado um espaço para relatar algo relevante sobre a importância da experiência extracurricular, o entrevistado A deixa o seguinte relato:

Quando começamos a viajar, dá um nó na cabeça, porque a vontade de viver *likeabird* pelo mundo é muito grande. Mesmo assim, vale sempre a pena, porque faz com que entendamos na prática que independentemente da cultura, o ser humano é uma espécie só, e nossas diferenças de hábitos e comportamentos nos mostram, por incrível que pareça, nossa semelhança.

3.3.2 A importância do intercâmbio para as empresas nos dias de hoje

Para Teixeira (2013), grandes empresas, e que são consideradas inovadoras e líderes no desenvolvimento e gestão de pessoas, também estão aprendendo a se adaptar aos novos pré-requisitos que o mercado de trabalho e a Geração Y trazem. Onde segundo o autor:

A tradicional GE injetou contemporaneidade em seu curso de liderança. Entre os atributos, aposta agora na capacidade de adaptação e no desenvolvimento de equipes capazes de ouvir e de lidar com culturas diferentes, com o a dos países emergentes

Para Vasques (2013), “os empregadores querem cada vez mais jovens com aprendizagens extracurriculares como erasmus, (...), estágios, voluntariado e até desporto.” É o que o mercado vem cada vez mais procurando nos jovens, qualidades não só na formação mas também com as *soft skills* bem desenvolvidas.

Diniz (2013) corrobora com a afirmação acima, onde estar cursando as melhores universidades, ser o melhor aluno não tem tanto valor se junto com elas não vierem algumas *soft skills* como boa comunicação, saber lidar com a adversidade, trabalho em equipe e outras mais. Ainda para Diniz (2013), “é precisamente esse diferencial que pode ser alcançado com a experiência no exterior

– vai ajudar tanto no conhecimento técnico, como na língua e nas questões comportamentais”.

Para Vasques (2013), as empresas querem mais do que competências técnicas:

Mais do que apenas as suas competências técnicas, os responsáveis das empresas querem saber quem os seus candidatos são. Assim, fatos aparentemente acessórios como praticar um desporto, participar em ações de voluntariado ou simplesmente viajar, são elementos cada vez mais decisivos na entrada no mercado de trabalho. (...) Uma das qualidades mais apreciadas num candidato é a experiência internacional, a vontade de conhecer o mundo para além das fronteiras.

Teixeira (2013), acredita que o líder do século XXI, precisa ter, “talento para lidar com pessoas. Disposição para encarar a complexidade. Espírito de equipe.” Para o autor, são essas competências que estão no “centro de uma transformação que vai forjar as novas lideranças e mudar as empresas”. As mudanças estão acontecendo não somente, no processo de seleção e nos pré-requisitos dos jovens que vão entrar no mercado de trabalho, esta mudança está atingindo todas os níveis hierárquicos.

Ribeiro (2013b) fazendo uma afirmação sobre o jovem que volta de um intercâmbio de voluntariado no exterior:

Quando volta, esse tipo de profissional é disputado pelas grandes empresas. “Além de desenvolver comportamentos que são queridos no mercado de trabalho, como o trabalho em equipe, cooperação e liderança, ele mostra uma vontade genuína de contribuir com a sociedade, o que vai direto ao encontro do interesse das empresas em se desenvolver na área de sustentabilidade e responsabilidade social”.

Teixeira (2013) adiciona uma terminologia até então não vista durante a produção deste trabalho, mas que se encaixa perfeitamente ao que as empresas de hoje buscam como características no jovem profissional. Para o autor, o jovem e também os empresários das gerações anteriores, todos precisamos nos tornar cosmopolitas. E ainda segundo o autor, ser cosmopolita não é algo que se consegue na sala de aula:

Tornar-se cosmopolita é uma competência que se adquire fora da sala de aula, viajando, mesmo que como turista, mas principalmente vivendo no exterior. Dois a cinco anos de experiência internacional são um dos ativos profissionais mais valorizados do momento. São necessárias uma ou duas

experiências substanciais (não uma missão curta, de dois ou três meses) para ir além de uma impressão superficial da vida em um determinado país. Quanto mais estrangeira a pessoa se sente, maior sua sensibilidade aos valores locais.

Para finalizar este capítulo, Vasques (2013), comenta sobre a necessidade de se ter algo mais do que apenas o conhecimento, que hoje não é algo que diferencia o trabalhador no mercado de trabalho:

Numa era em que o conhecimento já não é diferenciador, é determinante desenvolver competências de inovação, de empreendedorismo, de relacionamento, de gestão da mudança, competências que criem valor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurando descrever os objetivos alcançados nesta presente pesquisa de trabalho de conclusão de curso, têm-se as seguintes conclusões:

O primeiro objetivo levantado buscava a caracterização da Geração Y brasileira. Porém, a Geração Y brasileira não difere muito das Gerações Y encontradas mundo afora. São jovens que nasceram no mundo de pós-guerra fria, com certa estabilidade, o que possibilitou crescer e evoluir juntamente com a internet e vídeo games. São jovens com uma educação mais sofisticada do que as gerações anteriores. Porém em um país com as dimensões continentais do Brasil e com tamanha desigualdade não é possível rotular este jovem se utilizando de um único estereótipo. Mas pode-se definir este grupo como a primeira geração global de brasileiros, jovens que buscam formação profissional, mas que almejam a profissão dos sonhos onde este trabalho tenha algum sentido. Buscando aliar dinheiro e estabilidade, porém junto a isso conectam a sua realização pessoal à profissão dos sonhos. Esta geração busca um trabalho agregador e desafiador, o que pode nem sempre corresponder ao que o mercado de trabalho oferta.

É uma geração que busca e tem vontade por mudanças, e que grande maioria acredita no Brasil, contudo ainda muito distantes da política. Porém com o aumento da influência da tecnologia, acabou por se tornar uma geração imediatista, sem vínculo com as empresas em que trabalham, criando fama de serem folgados, distraídos, superficiais e insubordinados.

Já no segundo objetivo buscou-se a identificação do perfil que as empresas multinacionais buscam no jovem da Geração Y. Este perfil preterido pelas empresas, principalmente nas empresas multinacionais, está passando por um período de transformação. Transformação esta promovida pela globalização e toda a sua complexidade, e pela nova geração que vem emergindo e mudando as tendências mundiais, a Geração Y. O mercado tem buscado um profissional cada vez mais multidisciplinar e com grande capacidade de adaptação. E o que se pode notar, é que apesar do aumento do número de matriculados em universidades e consequentemente no número de jovens graduados, a universidade no Brasil, de uma forma geral não consegue suprir as necessidades do mercado, formando um jovem com as aptidões necessárias para o mercado de trabalho. O perfil procurado atualmente pelo mercado, principalmente para cargos de *trainee*, porém não

somente para ele, é a necessidade cada vez maior de jovens com formação acadêmica e com suas *soft skills* bem desenvolvidas. Ou seja, as atitudes e comportamentos destes jovens são as habilidades mais exigidas ultimamente pelo mercado. Não excluindo a graduação, porém o que se vê hoje, é que apenas a graduação e as melhores colocações no curso não necessariamente garantem sua vida profissional.

Ao contrário do currículo universitário americano que busca conciliar teoria e prática, o que se pode notar no Brasil é que se gasta mais tempo em sala de aula, desenvolvendo a teoria e quase nada na prática. Formando um profissional com conhecimento, porém sem prática e sem saber como aplicar no dia a dia. Com isso entende-se o crescimento no número de programas de seleção de *trainee*, principalmente pelas multinacionais, Brasil afora. Com estes programas, buscando melhor lapidar o futuro profissional de sua empresa.

Já com o terceiro objetivo, buscou-se analisar a importância da experiência internacional para o mercado de trabalho brasileiro.

Esta experiência extracurricular internacional traz muito mais do que fotos e histórias para contar. Exercer atividades, como voluntariado, estágio e também estudar fora do país do país materno, tendem a transformar e desenvolver habilidades durante esta experiência, porém, se bem direcionadas. Se dispor a sair de sua zona de conforto, e encarar viver por um certo período de tempo, longe da família, amigos e de sua cultura, tem se mostrando de grande valor para o crescimento pessoal e profissional. Durante o desenvolvimento deste trabalho acadêmico se pode constatar que atividades como o voluntariado e estágio/*trainee* no exterior desenvolvem principalmente as *soft skills*. O questionário realizado com jovens que fizeram estas modalidades de intercâmbio corrobora com esta afirmação e também com o que o mercado de trabalho demonstra buscar no jovem nos dias atuais. Este tipo de experiência se mostra ainda mais importante no Brasil, por auxiliar no desenvolvimento de habilidades não desenvolvidas pelas universidades, já citado acima. Ainda se pode afirmar que as habilidades desenvolvidas pelas atividades extracurriculares internacionais – assim como as exercidas em território nacional, estágio e voluntariado, porém em menor quantidade devido ao impacto proporcionado pela experiência internacional – já estão se tornando uma tendência para o mercado de trabalho.

Por fim, chegando ao objetivo geral do trabalho, pode-se verificar que, a globalização está forçando uma mudança na gestão de pessoas das grandes empresas multinacionais. O mundo se apresenta superconectado e interdependente, onde a velocidade e a quantidade de informação não param de aumentar. A entrada da Geração Y no mercado de trabalho esta trazendo e exigindo mudanças rápidas e irreversíveis. Na área de seleção e recrutamento e também na forma de gestão e administração destas pessoas e empresas.

Especialmente para o Brasil, com seu atual sistema de ensino e nível de formação, a experiência extracurricular se mostra um diferencial importante, não somente para os processos seletivos, mas também como uma opção para o desenvolvimento de habilidades não desenvolvidas durante a vida acadêmica e que o mercado tanto requer.

As recomendações que se apresentam a seguir visam incentivar os estudos buscando ampliar a produção acadêmica e conhecimento sobre os temas: Recomenda-se maiores estudos referente a Geração Y brasileira, devido ao porte e diversidade cultural encontrada no país, e a produção de material acadêmico escasso, buscar entender esta parte importante da população se faz necessário já que em poucos anos estes se farão parte preponderante do mercado de trabalho; recomendam-se também, maiores estudos referente a importância das atividades extracurriculares internacionais e os seus possíveis impactos na economia, devido ao crescente aumento de brasileiros passando por tal experiência.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, Talita. **11 habilidades que o mercado exige e a faculdade não ensina**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/11-habilidades-que-o-mercado-exige-e-a-faculdade-nao-ensina?page=1>>. Acesso em: 20 out. 2013.

ADMINISTRADORES. **Os erros e acertos no comportamento da chamada Geração Y**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/os-erros-e-acertos-no-comportamento-da-chamada-geracao-y/43537/>>. Acesso em: 16 out. 2013.

ADMINISTRADORES: **Dos Recursos Humanos à gestão de pessoas**. On Line: Administradores, 08 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/dos-recursos-humanos-a-gestao-de-pessoas/5952/>>. Acesso em: 08 out. 2013.

AIIESEC BRASIL. **O que é?** Disponível em: <<http://www.aiesec.org.br/>>. Acesso em: 28 out. 2013.

AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de empresas: Teorias, Problemas e Casos**. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **Instituto observatório social: Os Investimentos das Multinacionais no Brasil**. Disponível em: <www.os.org.br>. Acesso em: 02 nov. 2011.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 127 p.

BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a Economia Global**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 292 p.

BBC (Brasil). **Brasil fica em penúltimo lugar em ranking global de qualidade de educação**. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/11/121127_educacao_ranking_eiu_jp.shtml>. Acesso em: 17 out. 2013

BEDANI, Edna Rodrigues. **Resiliência em gestão de pessoas: Um estudo a partir da aplicação do "questionário do índice de resiliência: Adultos" em gestores de uma organização de grande porte**. 2008. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

BOX (Brasil). **Projeto sonho brasileiro**. Disponível em: <<http://osonhobrasileiro.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2013.

BRIDGE RESEARCH. **Estudo Institucional: Geração Y**. Disponível em: <http://www.bridgeresearch.com.br/dv_files/arquivos/201211011424_dbarquivos.pdf>. Acesso em: 15 out. 2013.

BRITO, Fabiana et al. (Org.). **O que move o Mercado de Trabalho?** Disponível em: <<http://www.chegamais.ciadetalentos.com.br/mercado-de-trabalho/o-que-move-o-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 07 out. 2013.

CALDAS, Ricardo Wahrendorff; AMARAL, Carlos Alberto A. do. **Introdução à globalização: noções básicas de economia, marketing & globalização.** São Paulo: Celso Bastos Editor, 1998. 246 p.

CAPUCHINHO, Cristiane. **Expansão do ensino superior priorizou acesso sem garantia de qualidade.** Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2013/06/10/reuni-priorizou-acesso-sem-garantia-de-qualidade-afirmam-professores.htm>>. Acesso em: 17 out. 2013.

CARRASCO, Luis. **Pesquisa revela baixa qualidade do ensino superior.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/pesquisa-revela-baixa-qualidade-do-ensino-superior>>. Acesso em: 17 out. 2013.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede.** Vol. 1, 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTE, Márcio Balbino. Globalização a olho nu: inquietações geográficas. **Revista Multidisciplinar: UNIESP**, São Paulo, v. 4, n. , p.1-3, 04 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista4/publi-art2.php?codigo=10>>. Acesso em: 02 out. 2013.

CAXITO, Fabiano. **Afinal, existe geração Y no Brasil?** Disponível em: <<http://www.dicasprofissionais.com.br/afinal-existe-geracao-y-no-brasil/>>. Acesso em: 15 out. 2013.

CERTO, Samuel C.. **Administração Moderna.** 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CESAR, Julio. **Recursos humanos – conceitos, definições e planejamento:** Quais São as Atividades Básicas do Setor de RH de Uma Organização. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/>>. Acesso em: 04 out. 2013.

CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações, 1996. IN SANTOS, André Laizo Dos. **A Geração Y nas organizações complexas:** exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Usp, São Paulo, 2011

CIDADE DAS PROFISSÕES. **Programas de estágios internacionais.** Disponível em: <<http://cdp.portodigital.pt/estagios/programas-de-estagios-internacionais-1>>. Acesso em: 28 out. 2013.

CIEGLINSKI, Amanda. **Valorização, o tema do momento.** Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/162/artigo234857-1.asp>>. Acesso em: 17 out. 2013.

COELHO, Cinthia. **Conhecimento**: O diferencial no mercado de trabalho. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/708>. Acesso em: 26 jun. 2009.

Conselho Regional de Economia – 17ª Região (Org.). **Brasil recebe US\$50 bi de investimentos diretos**. Disponível em: <www.corecon-es.org.br>. Acesso em: 07 nov. 2011.

CORNACHIONE, Daniela. **Os Ideais da Geração Y**. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI148679-15259,00-OS+IDEAIS+DA+NOSSA+GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 20 set. 2013.

COSTA, Fabíola. **Voluntariado aumenta chances de emprego**. Disponível em: <<http://www.tribunademinas.com.br/economia/voluntariado-aumenta-chances-de-emprego-1.1353463>>. Acesso em: 27 out. 2013.

COSTAS, Ruth. **'Geração do diploma' lota faculdades**: mas decepciona empresários. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/10/131004_mercado_trabalho_diplomas_ru.shtml>. Acesso em: 17 out. 2013.

COUTINHO, Dirceu M.. **Globalizantes e Globalizados**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

CUNHA, Thais da Silva; SILVA, Sandra Ferreira da. Anais do seminário de produção acadêmica da Anhanguera, 6., 2013, São Paulo. **Recrutamento e Seleção**. São Paulo: Anhanguera, 2013.
desempenho organizacional no Brasil . Maringá. RPA Brasil, 2006. v. 3.

DINIZ, Abilio. **Morar no exterior**: Experiência enriquece currículo de jovens. Disponível em: <<http://abiliodiniz.uol.com.br/lideranca/lideranca/morar-no-externo.htm>>. Acesso em: 25 out. 2013.

DOELLINGER, Carlos Von; CAVALCANTI, Leonardo C.. **Empresas multinacionais na indústria brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1979. 158 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986. 378 p.

DYMZA, Willian A. **Estratégia das empresas multinacionais**. São Paulo: Cutrix, 1972.

ECONOMIST, The (Org.). **Brazil takes off**. The Economist Newspaper Limited. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/14845197>>. Acesso em: 15 maio 2013.

EDELMAN. **Geração Y ganhou poder de influência**. Disponível em: <<http://www.edelman.com.br/news/8095/>>. Acesso em: 15 out. 2013.

ESTADÃO. **Manifestações levam mais de 1 milhão de pessoas às ruas e abrem debate.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/especiais/manifestacoes-levam-mais-de-1-milhao-de-pessoas-as-ruas-e-abrem-debate,204614.htm>>. Acesso em: 15 out. 2013.

EVANS, Peter. **A Tríplice Aliança:** As multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980. 292 p.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FARJADO, Vanessa. **País com a melhor educação do mundo, Finlândia aposta no professor.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/05/pais-com-melhor-educacao-do-mundo-finlandia-aposta-no-professor.html>>. Acesso em: 15 out. 2013.

FERNANDES, Daniela. **Investimento estrangeiro cai, mas Brasil passa a ser 4º em ranking da ONU.** Revista Eletrônica Ensino Superior (2010). Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/06/130626_relatorio_unctad_ied_df_lgb.shtml>. Acesso em: 10 set. 2013.

FERREIRA, Marina Baird; ANJOS, Margarida dos. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Curitiba: Ed. Positivo, 2009. 2120 p.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002

FISCHER, R.M. **Mudança e Transformação Organizacional** In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 147.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 160 p.

FRANCO, Moreira. **A importância do estágio.** Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/site/?p=10961>>. Acesso em: 28 out. 2013.

FREITAS, Maribela. **A importância das soft skills.** Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/a-importancia-das-isoft-skillsi=f542946>>. Acesso em: 20 out. 2013.

GARCIA, Mariana; FREITAS, Nathália. **Intercâmbio:** Uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal . Disponível em: <<http://www.dcs.pucminas.br>>. Acesso em: 07 nov. 2011.

Geração Y no cenário de eventos empresariais. Contribuciones a La Economía, Málaga, p.1-13, 02/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GONÇALVES, Reinaldo. **Empresas transnacionais e internacionalização da produção**. Petrópolis: Vozes, 1992.

GONÇALVES, Reinaldo. **O abre-alas: A nova inserção do Brasil na Economia Mundial**. Rio de Janeiro: Relume-dumará, 1994.

GUIMARÃES, Saulo Pereira. **Jovens querem educação de qualidade, saúde e alimentação**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/jovens-querem-educacao-de-qualidade-saude-e-alimentacao>>. Acesso em: 15 out. 2013.

GUTEMBERG, Carlos. **Viver experiência fora do Brasil ajuda no amadurecimento pessoal e profissional**. Disponível em: <<http://www.arcauniversal.com/noticias/emfoco/noticias/viver-experiencia-fora-do-brasil-ajuda-no-amadurecimento-pessoal-e-profissional-5812.html>>. Acesso em: 25 out. 2013.

HUNTLEY, Rebecca. **The World according to Y: Inside the new adult generation**. Sydney: McPherson's Printing Group, 2006.

HYMER, Stephen. **Empresas Multinacionais: A internacionalização do Capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

INFOMONEY (Brasil). **O que as empresas buscam nos jovens profissionais?** Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/onde-investir/noticia/2039525/que-empresas-buscam-nos-jovens-profissionais>> Acesso em: 21 out. 2013.

IPEA. **PNAD mostra aumento da escolaridade média do brasileiro**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20012>. Acesso em: 28 out. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Emprego (Antiga Metodologia)**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pme-met2.shtm>>. Acesso em: 07 out. 2013.

JIMENEZ, Ana Luiza. **Primeiro emprego depois da faculdade é decisivo para a carreira**. Disponível em:

<<http://www.clickcarreira.com.br/querocrescer/2012/8/7/4445/primeiro-emprego-depois-da-faculdade-e-decisivo-para-a-carreira.html>>. Acesso em: 19 out. 2013.

JULIBONI, Márcio. **O recado das empresas à geração Y: bom mesmo é dar resultado**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/o-recado-das>>

empresas-a-geracao-y-bom-mesmo-e-dar-resultado?page=2>. Acesso em: 21 ago. 2012.

KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KUCINSKI, Bernardo. **O que são Multinacionais**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

LAB SSJ (Brasil). **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigerencial**.

Disponível em:

<http://labssj.com.br/site/st_interna_conteudo.asp?COD_CONTEUDO=139>. Acesso em: 13 set. 2013.

LAUER, Caio. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

LEITE, Priscilla. **A passos lentos**. Revista Eletrônica Ensino Superior (2010) .

Disponível em: <<http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=12672>>.

Acesso em: 02 nov. 2011.

LIMA, Luciana. **Jovens lideram manifestações e ganham projeção**

nacional. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2013-06-20/jovens-lideram-manifestacoes-e-ganham-projecao-nacional.html>>. Acesso em: 15 out. 2013.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Disponível em:

<<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 03 out. 2013.

MAGNOLI, Demétrio. **Globalização: Estado nacional e espaço mundial**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 2004.

MARCANTONIO, Antonia Terezinha; SANTOS, Martha dos; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993. 92 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 312 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Capital-Trabalho: O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**. São Paulo: Futura, 2008.

MARX, K. **O Capital**. Vo I. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MEDEIROS, Plínio. **Qual o diferencial destes novos empreendedores da**

Geração Y? Disponível em: <<http://midiaboom.com.br/empreendedorismo/qual-o->

diferencial-destes-novos-empresendedores-da-geracao-y/>. Acesso em: 01 nov. 2010.

MICHALET, Charles-albert. **O Capitalismo Mundial**. São Paulo: Paz e Terra S.a., 1976.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MOMM, Ligia. **Mercado de trabalho**: Oferta e demanda de oportunidades via internet, uma nova tendência. estudo de caso no banco nacional de empregos – BNE. 2004. 141 f. Dissertação (Pós-graduação) - UFSC, Florianópolis, 2004.

MORAES, Rogério de. **Gestão de pessoas e o desafio para pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1147395-gestao-de-pessoas-e-desafio-para-pequenas-empresas.shtml>>. Acesso em: 08 out. 2013.

MÜLLER, Nicolas. **O que é Recursos Humanos (RH)?** Disponível em: <<http://www.dwrh.com.br/blog/o-que-e-recursos-humanos-rh>>. Acesso em: 04 out. 2013.

NEVES, Renato Baumann; GONÇALVES, Reinaldo; CANUTO, Otaviano. **Economia internacional**: teoria e experiência brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 550 p.

NORT, Egon. **Brasil**: Rumo ao primeiro mundo. Florianópolis: do Autor, 1997. 488 p.

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. **Início de carreira organizacional: um estudo de programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras**. 1996. 303f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: Era das Conexões. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
organização. São Paulo: Gente, 2002.

PAPEL DO BRIC NA ECONOMIA MUNDIAL. Fortaleza: Mercator - Revista de Geografia da UFC, v. 9, n. 19, 19 maio 2010. Disponível em: <<http://www.mercator.ufc.br/index.php/mercator/article/viewArticle/377>>. Acesso em: 24 set. 2013.

PATI, Camila. **8 atividades da faculdade que podem alavancar a carreira**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/8-atividades-da-faculdade-que-podem-alavancar-a-carreira?page=1>>. Acesso em: 20 out. 2013.

PATI, Camila. **O que os finalistas de programas de trainee têm em comum**. exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/o-que-os-finalistas-de-programas-de-trainee-tem-em-comum>>. Acesso em: 15 maio 2013.

PEREIRA, Filipe. **Afinal, o Que São Soft-Skills?** Disponível em: <<http://mexxer.pt/afinal-o-que-sao-soft-skills/>>. Acesso em: 20 out. 2013.

PERISCINOTO, Alexandra. **A geração Y chega ao mercado de trabalho.** Revista Eletrônica Ensino Superior (2010) . Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461>>. Acesso em: 12 set. 2013.
pessoas. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

PETRY, Rodrigo. **Brasil é terceiro em lista de atração de investimento estrangeiro.** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,brasil-e-terceiro-em-lista-de-atracao-de-investimento-estrangeiro,151438,0.htm>>. Acesso em: 15 maio 2013.

PORTES, Gustavo. **Geração Y - Características e liderança: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança e de uma cultura da transparência para estes líderes.** Ponta Grossa: UEPG, 2008.

PRASAD, Srinivas Benjamin; SHETTY, Yermal Krishna. **Administração de empresas multinacionais: Uma introdução.** São Paulo: Atlas S. A., 1977.

RAMOS, Lauro. **O desempenho recente do mercado de trabalho brasileiro: Tendências, fatos estilizados e padrões espaciais.** Rio de Janeiro: Ipea, 2007.

REINAUX, Cintia. **O que o mercado passa a exigir de quem se forma?** Disponível em: <<http://www.vidadetrainee.com/2011/06/03/o-que-o-mercado-passa-a-exigir-de-quem-se-forma/>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

RIBEIRO, Fábio Pereira. **Intercambistas brasileiras, talentos globais.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/brasil-no-mundo/2013/10/24/intercambistas-brasileiras-talentos-globais/>>. Acesso em: 24 out. 2013.

RIGHETTI, Sabine. **Universidades de ponta têm menos aulas.** Disponível em: <<http://abecedario.blogfolha.uol.com.br/2013/10/17/universidades-de-ponta-tem-menos-aulas/>>. Acesso em: 18 out. 2013.

RIVELLINO, Roberta. **Geração Y: criatividade e irreverência no mundo corporativo.** Disponível em: <<http://www.ead.senac.br/noticias/2013/10/geracao-y-criatividade-e-irreverencia-no-mundo-corporativo/>>. Acesso em: 13 out. 2013.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Administração de recursos humanos.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 2001.

ROSA, Adriana. **Across Consultoria** . Disponível em: <<http://www.across.com.br>>. Acesso em: 07 nov. 2011.

SANTOS, André Laizo Dos. **A Geração Y nas organizações complexas:** exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Usp, São Paulo, 2011.

SANTOS, Maria João et al. **Globalizações: novos rumos no mundo do trabalho**. Florianópolis/Lisboa. UFSC, 2001. 209 p.

SILVA, Paulo Vieira da et al. **O papel das Multinacionais: No Desenvolvimento**. Brasília: Ipiranga, 1988. 167 p.

SOROS, George. **Globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SOUZA, E.R.L; TEIXEIRA, J.C. **Práticas inovadoras de gestão de pessoas e desempenho organizacional no Brasil**. RPA, Maringá, v. 3, 2006.

SPAGNUOLO, Sérgio; VALIM, Carlos Eduardo. **O paraíso das multinacionais**. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/55745_O+PARAISO+DAS+MULTINACIONAIS>. Acesso em: 15 mai. 2013.

STIGLITZ, Joseph E. **Globalização: Como dar certo**. São Paulo: Schwarcz Ltda, 2006.

TEIXEIRA, Alexandre. **Como se tornar um líder do século 21**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT152657-16380,00.html>>. Acesso em: 26 out. 2013.

TERRA. **MEC: avaliação aponta melhora do ensino superior no Brasil**. Disponível em: <> Acesso em: 17 out. 2013.

THURLOW, Lester C.. **O futuro do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TULGAN, Bruce. **Managing Generation Y**. M.A.: HRD Press Inc, 2001.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados**. 8 ed. São Paulo: Futura, 2003.

VALENTE, Edson. **Empresas reformulam programas de trainee para atrair mais talentos**. Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2012/08/30/empresas-reformulam-programas-de-trainee-para-atrair-mais-talentos-veja-as-novidades.htm> > Acesso em: 21/10/2013

VASQUES, Susana. **Saiba o que procuram as empresas nos licenciados**. Disponível em: <<http://emprego.universiablogs.net/2011/04/29/saiba-o-que-procuram-as-empresas-nos-licenciados/>>. Acesso em: 26 out. 2013.

VASSALLO, Cláudia. **Aceite os novos líderes da geração Y**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1048/noticias/aceite-os-novos-lideres>>. Acesso em: 02 out. 2013.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e Globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997. 142 p.

WADA, Elizabeth Kyoko; CARNEIRO, Natalie Arruda. **As necessidades da**

WEISZFLOG, Walter (Ed.). **Dicionário Michaelis: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1998. 2259 p.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas**. Campinas, SP: Alínea, 2006.

APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados

O presente questionário destina-se à coleta de dados para elaboração do trabalho de conclusão de Curso de Relações Internacionais.

*Obrigatório

A importância da experiência internacional para sua vida profissional.

1 – Qual a sua idade? *

2 – Você já fez algum tipo de intercâmbio? *

() SIM

() NÃO

Sobre o seu intercâmbio.

3 – Qual foi o objetivo da sua viagem? *

Escolha somente uma resposta

() Estudo

() Trabalho assalariado (estágio, trainee, etc)

() Voluntariado

() Outro:

4 – Para que país (es) você foi? *

5 – Você acredita que esta viagem contribuiu de alguma forma para o seu desenvolvimento pessoal e profissional? *

() SIM

() NÃO

6 – Que habilidades você acredita ter desenvolvido? *

7 – Por que você acredita que estas habilidades vão te auxiliar em sua carreira profissional? *

8 – Por que você recomendaria a alguém o intercâmbio internacional? *

9 – Você já trabalha? *

() SIM

() NÃO

Contratação pós-intercâmbio

10 – Você acredita que a sua experiência no exterior auxiliou na sua contratação?
Por quê? *

11 – Espaço aberto para relatar algo relevante sobre a importância da sua experiência
extracurricular.