

Como ingresso e me mantenho no mercado? A visão das diferentes gerações

LETÍCIA MATTIUZ BRAGAGNOLO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

ANA CLARISSA MATTE ZANARDO SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

Como ingresso e me mantenho no mercado? A visão das diferentes gerações

RESUMO

O presente artigo busca identificar as competências necessárias para o ingresso e a permanência de profissionais no mercado de trabalho na visão das diferentes gerações, baseadas no modelo de competências adotado por McClelland. Para isso, uma pesquisa de natureza quantitativa, utilizando como método uma *survey* para coleta de dados foi realizada, tendo como retorno 473 respostas no total, sendo 344 respostas válidas. Para a análise dos dados recebidos foram utilizadas estatística descritiva, análise fatorial exploratória (AFE), correlação de Pearson, teste T e Anova. As respostas mostraram que a relevância dos elementos apontados na literatura varia de acordo com a forma de perceber o mercado e as características fundamentais de cada uma das gerações. Os resultados obtidos inferem que o fator Habilidade é considerado o mais importante para as gerações *Baby Boomers* e X em relação ao ingresso, quando comparada às gerações Y e Z. Para a permanência, além do fator Habilidade, para as gerações *Baby Boomers* e X o fator Conhecimento também tem sua relevância.

Palavras-chave: Competências. Mercado de trabalho. Gerações.

1 Introdução

O mercado de trabalho encontra-se em processo de transformação. A atual crise político-econômica brasileira em conjunto com as características apresentadas pela geração emergente às posições deste mercado, forçam as organizações a repensarem suas expectativas quanto a estes profissionais, buscando novas estratégias para manterem-se competitivas. Neste contexto, uma forma de manter a organização atualizada e estrategicamente ativa é atentar para a gestão das competências organizacionais. Para Fisher *et al.* (2001), estas competências refletem os objetivos da empresa e, em muitos casos, garantem o diferencial competitivo.

Para que a empresa consiga apresentar o conjunto de competências organizacionais ao qual ela desenhou sua estratégia competitiva, é preciso que as equipes de trabalho sejam formadas por profissionais que possuam competências alinhadas às da organização. Desta forma, Fischer *et al.* (2001) aponta que as competências individuais são identificadas tendo como base a compreensão dos objetivos da organização. São as entregas individuais de cada

integrante da equipe que garantem a continuidade do crescimento e do sucesso da organização.

De acordo com Fernandes (2011), competências consolidadas sempre resultam das combinações de recursos. Logo, partindo-se do princípio que as diferentes gerações apresentam diferentes habilidades e características que, somadas e desenvolvidas, podem proporcionar resultados expressivos, um desafio de quem lidera estas equipes é promover a formação coesa, extraíndo o melhor de cada integrante. Hoje, as organizações contam com equipes compostas por integrantes de diferentes faixas etárias compartilhando experiências e buscando atender os objetivos e metas estabelecidos. Para cada conjunto destas faixas etárias foi discriminado um nome genérico “geração”. Fantini e Souza (2015) definem geração como o conjunto de indivíduos que nasceram em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, acontecimentos sociais e culturais coletivos e que têm determinados comportamentos, valores e motivações. Desta forma, cada geração encara o mercado de trabalho de forma diferente e o sentido do trabalho varia de acordo com suas crenças e expectativas.

A classificação das gerações de acordo com suas faixas etárias varia muito na bibliografia, uma vez que uma nova geração surge a partir de um novo pensamento e/ou de uma nova forma de agir baseado no contexto histórico e cultural. Ao comparar os períodos classificatórios das gerações por autores europeus e americanos, percebe-se que os fatos que marcam o início e o fim de uma geração ocorrem em tempos diferentes no cenário brasileiro. Na década de 1980, os Estados Unidos e a Europa viviam transformações importantes, como a consolidação da globalização, ampliação de mercados e transformações políticas, como a queda do Muro de Berlim. Já no Brasil, o cenário desta mesma década espelhava o vivido nos anos de 1970, não sofrendo alterações até 1987. Desta forma, esta pesquisa adotou a classificação de Fischer *et al.* (2001). As gerações que se encontram atualmente no mercado de trabalho são: a) “*baby boomers*” (nascidos entre 1940-1960), b) geração X (nascidos entre 1960-1987), c) geração Y (nascidos entre 1987-1995) e d) geração Z (nascidos a partir do ano 1995). Ressalta-se que cada geração tem um conjunto de características, motivações e perspectivas em relação às carreiras profissionais.

Assim, a problemática envolvida no gerenciamento de equipes multietárias envolve o entendimento das competências individuais desenvolvidas por cada geração e a capacidade de gerenciar as diferenças, buscando o atingimento de metas e objetivos, otimizando processos e obtendo resultados satisfatórios. Portanto, diante desta situação surge a seguinte questão de pesquisa: ***quais as competências necessárias para ingressar e permanecer no mercado de***

trabalho na visão das diferentes gerações? Desta forma, este trabalho tem como objetivo compreender as diferenças das percepções das gerações sobre o mercado de trabalho e identificar as competências que devem ser desenvolvidas para o ingresso e a permanência no mercado de trabalho.

2 AS COMPETÊNCIAS E AS GERAÇÕES

As primeiras discussões acerca da ideia de competências organizacionais são datadas da década de 1950, a partir de representantes da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV). Naquela época, a ideia de competitividade ficava em torno do conceito do produto, tendo como diferencial um produto que disponibilizasse mais recursos e vantagens para o cliente quando comparado ao do concorrente. Desta forma, a capacidade de criar e inovar buscando se sobressair no mercado ficava restrita às modificações que este produto pudesse sofrer, limitando a evolução da organização (Bitencourt, Azevedo e Froehlich, 2013).

No entanto, o modelo empregado naquela época não levava em conta as constantes mudanças do mercado e do comportamento do consumidor. Desta forma, Teece e Pisano (1994), apresentam o conceito de capacidades dinâmicas como uma evolução do modelo da RBV. Eles demonstraram que os campeões de mercado da época não eram mais aqueles que tinham seus esforços competitivos aplicados em melhorias de produtos, mas aqueles que conseguiam alinhar inovação, gerenciamento, coordenação e transferência interna e externa de recursos e informações.

Partindo dessa visão, a gestão estratégica, ciente de que o ambiente e o mercado estão em mutação constantes passa a adaptar, reorganizar e repensar os recursos e oportunidades da organização. Assim, surge o principal conceito relacionado às competências organizacionais: *core competence*. Segundo Hamel e Prahalad (1990), a percepção da soma de todas as aprendizagens, vivenciadas tanto em nível pessoal como no nível organizacional, gera o diferencial ou *expertise* organizacional. Então, é o conjunto de competências individuais em um ambiente de interação que definem a *core competence*. Então, é importante que os gestores prestem atenção nas competências necessárias em sua equipe para o atingimento dos objetivos.

Diante das competências individuais, percebe-se que o conceito de competência não é singular. Há diferentes escolas e definições acerca deste conceito. Segundo Fleury e Fleury (2001), estas diferenças provém do fato de que o estudo sobre competência é mutante, evoluindo ao longo do tempo e de sua aplicação. O Quadro 1 apresenta definições de competência na visão de diferentes autores e em escala evolutiva.

Quadro 1 - Definições de competências

Definição	Autor	Ano
O entendimento de competências está relacionado com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).	McClelland	1973
Abordagem social, na qual as competências estão relacionadas com as interações entre os indivíduos, sendo este um processo de construção coletivo.	Sandberg	1996
Baseia o conceito no cruzamento de três eixos: a pessoa e sua biografia, sua formação educacional e as experiências profissionais. Assim, ninguém é competente por princípio, mas quando submetido a uma experiência.	Le Boterf	1997
O conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias da organização formam as competências organizacionais.	Fleury e Fleury	2001
Competências são o entendimento prático de situações apoiadas no conhecimento adquiridos.	Zarifan	2001
Competência é a ação que possui capacidades combinadas e mobilizadas dentro de um momento, buscando atingir os objetivos. Logo varia de acordo com o período.	Ruas et al	2005

Fonte: elaborado pelas autoras.

O modelo de competências proposto por McClelland (1973), é amplamente utilizado e conhecido (Draganidis e Mentzas, 2006; Morello e Froehlich, 2010; Bitencourt *et al.*, 2013). Nele, o termo competência é descrito como a relação entre conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas por determinada pessoa, dando origem a sigla CHA (Conhecimento – Habilidade – Atitude). Uma das formas de sintetizar a ideia expressa por McClelland (1973) é o mapa de competências, apresentado na Figura 1. Pode-se perceber que o conceito de competência está relacionado à capacidade de um indivíduo em aplicar habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas diárias e/ou operacionais. Assim uma pessoa competente é aquela que consegue mobilizar e interligar o saber, o saber fazer e o saber ser. Desta forma, ela direciona as realizações para suas entregas e para o atingimento dos objetivos (Depresbiteris, 2001).

Já Le Boterf (1997) analisa o conceito de competência por outro ponto de vista. Para ele, ninguém nasce competente. A competência surge quando as capacidades baseadas nas experiências pessoais, profissionais e de formação educacional são demonstradas. Nesta mesma direção, vem o conceito apresentado por Zarifan (2001) que inclui a noção de evento. Isto significa que é necessário um fato no qual o indivíduo apresenta de forma prática suas habilidades baseadas nos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo para demonstrar sua competência. Ainda, Ruas *et al.* (2005) apontam que as competências de um indivíduo estão relacionadas à habilidade de combinar e mobilizar capacidades em determinado contexto, alcançando um objetivo. Ou seja, de forma prática, em um cenário de crise e instabilidade, ser flexível e adaptar-se às mudanças é uma competência. Por outro lado, Fleury e Fleury (2001) apresentam uma concepção que expressa a capacidade do indivíduo, mas reforça a

importância da organização: o alinhamento das competências individuais às estratégias da organização, formando as competências organizacionais.

C	Conhecimento (saber)	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos necessários para atender ao perfil da função, os quais são adquiridos por meio da educação continuada (cursos, programas de capacitação, cursos de idiomas e informática e constante atualização por meio de leituras, visitas técnicas, programas culturais, etc.). - Grau de instrução (requisito mínimo de acesso e desejável para a função). - Experiências profissionais.
H	Habilidade (saber fazer)	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades da função que devem ser exercidas pelo profissional.
A	Atitude (saber ser)	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos exigidos para o desempenho da função. <p>Exemplo:</p> <p>Visão sistêmica: conhece o mercado de atuação da sua área de negócio; realiza leitura de cenários internos e externos e visualiza tendências; percebe a interação e a interdependência das partes que compõem o todo; conhece todos os processos-chave da empresa; assume riscos calculados na tomada de decisão conforme o seu escopo de atuação e nível de autonomia decisória; avalia o impacto de suas decisões e resultados.</p>

Figura 1 – Mapa das competências (CHA)

Fonte: adaptado de Morello e Froehlich (2010).

Entretanto, Ruano (2003) aponta que o desenvolvimento de competências individuais não resulta, automaticamente, em competências organizacionais. A partir do momento em que os colaboradores identificam os objetivos da companhia e alinham as suas competências individuais a eles, o esforço na busca das conquistas da empresa passa a ser o foco, surgindo, de forma implícita e natural, o alinhamento entre as competências individuais e organizacionais. Assim, buscando tornar as organizações mais competitivas, o RH vem buscando este alinhamento das qualificações pessoais dos seus funcionários com os objetivos a serem alcançados. Desta forma, o setor passa a ser visto de forma estratégica e opta por utilizar a gestão por competências como um modelo de estratégia organizacional. Todavia, Bahry e Tolfo (2004) defendem que este movimento não pode ser imposto. Outro aspecto que precisa ser levado em consideração é o alinhamento de competências individuais às organizacionais em ambientes nos quais gerações distintas coexistentes. Segundo Calvosa (2012), cada geração apresenta características, comportamentos, realidades culturais, experiências profissionais e níveis de aprofundamento técnico e tecnológico diferentes. Assim, cada geração apresenta características específicas diante do trabalho, tornando os conflitos inevitáveis.

A geração *Baby Boomers*, é formada pelos indivíduos nascidos no período pós-guerra apresentando como características um comportamento revolucionário, independente, disciplinado, estruturado, desejando construir uma carreira sólida, estável, segura e com fidelidade a uma mesma empresa (Conger, 1998). Adicionalmente, para Terribili Filho (2010), essa geração se tornou viciada em trabalho, valorizando títulos e status, sendo baseada no consumismo e no poder.

Já a geração X, segundo Veloso e colaboradores (2012), é representada por indivíduos mais céticos e desconfiados em relação às organizações, não compartilhando o mesmo compromisso que a geração *Baby Boomers* possui com as empresas em que trabalham. Além disso, apresentam-se mais tolerantes, estão em busca do equilíbrio profissional e pessoal alinhado à qualidade de vida e apresentam perfil mais empreendedor (Oliveira, 2012).

A geração Y, constituída pelos jovens dos anos 80 e início dos anos 90, já é uma geração inserida no mundo das tecnologias de entretenimento e comunicação. Apresentam um perfil contestador, desestruturado, inovador e em busca constante de desafios (Macedo, 2009). Complementando, Terribili Filho (2010) diz que esta geração é multifuncional, busca a quebra de paradigmas do mercado de trabalho, está em busca de novas experiências, é imediatista e tem dificuldades para aceitar críticas, apresentando até atitudes de insubordinação (Silva *et al.*, 2014).

Por fim, a geração Z, composta pelos jovens nascidos a partir de meados dos anos 90, está ingressando no mercado de trabalho ou se preparando para encará-lo. Segundo Calvosa (2012), estes jovens possuem uma bagagem de conhecimento maior do que as demais gerações, uma vez que estão inseridos em um contexto no qual a informação chega rapidamente através do uso de diferentes tecnologias, como o computador, o *smartphone* ou os *tablets*, sendo que todos estão conectados a uma rede comum, a Internet. Assim, esta geração tem como alicerce este mundo virtual, de forma prática e rápida. Este comportamento influencia a convivência social que se torna mais seletiva e, com o decorrer do tempo, se torna uma dificuldade para estabelecer uma relação interpessoal e a comunicação (Oliveira *et al.*, 2012). Segundo Fantini e Souza (2015), esta geração é composta por um grupo de jovens que já despertam preocupação nos empregadores e líderes de equipes, uma vez que têm como características serem pessoas imediatistas, individualistas, extremamente conectados, que não conseguem seguir padrões lineares e possuem dificuldade em trabalhar em equipe.

Assim, podemos perceber que para as gerações iniciais, o trabalho é encarado como uma obrigação, ficando de lado o prazer e a realização profissional. A permanência nas organizações se faz pela necessidade de segurança. Em contrapartida, as gerações Y e Z já

procuram a realização imediata e o aprendizado não provém exclusivamente do ambiente de trabalho e das experiências nas quais estão submetidos, mas sim da visão de mundo que possuem apoiada no conhecimento das tecnologias. Possuem perfil dinâmico e são velozes no que diz respeito a seus resultados e para estes indivíduos mudar de emprego em busca da felicidade não é um empecilho.

Desta forma, de acordo com Oliveira (2010), as empresas que buscam conquistar os talentos dessas novas gerações precisam reconhecer as conquistas obtidas e proporcionar oportunidades para o autodesenvolvimento e gestão da própria carreira. Portanto, os gestores que conseguem interpretar as características dos diferentes profissionais disponíveis no mercado, poderão ter maior êxito na estruturação das equipes, no atingimento dos objetivos da companhia e na gestão estratégica das competências individuais e organizacionais.

3 MÉTODO

Esta pesquisa teve uma abordagem quantitativa. O planejamento da pesquisa ocorreu em sete etapas: a) identificação do objetivo, b) organização e elaboração do referencial teórico, c) escolha do tipo de questionário, plataforma e meio de alcançar os respondentes, d) elaboração do questionário em si na plataforma escolhida, e) envio do link dos questionários, f) realização dos testes no SPSS a partir dos questionários recebidos e g) análise dos resultados.

3.1 Instrumento de pesquisa

Com o objetivo de detectar o nível de importância de determinadas competências que as diferentes gerações acreditam serem necessárias para ingressarem e permanecerem no mercado de trabalho, foi elaborado um instrumento composto pela relação de competências baseadas em McClelland (1973), sendo segmentadas em conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse instrumento, apresentado no Anexo A, foi composto por quatro blocos.

O primeiro bloco era formado por questões referentes à caracterização do respondente: 1) gênero do respondente (masculino ou feminino); 2) idade (15 a 22 anos; 23 a 30 anos; 31 a 57 anos; 58 anos ou mais); 3) escolaridade (ensino médio; superior incompleto; superior; especialização; mestrado; doutorado; pós-doutorado); 4) se o respondente trabalha (sim; não, nunca trabalhou); 5) tempo que está no mercado de trabalho (há 1 ano ou menos, entre 1 a 5 anos, entre 5 a 10 anos, mais de 10 anos).

No segundo e terceiro bloco, o respondente avaliava cada competência por meio de

uma escala do tipo Likert, de Discordância/Concordância, composta de cinco pontos. O segundo bloco apresentava a relevância dos itens para o ingresso no mercado de trabalho e o terceiro bloco a relevância dos itens para manter-se no mercado. Os itens foram adaptados de instrumentos utilizados em pesquisas anteriores (Corrêa e Teixeira, 2014; Reis e Gutierrez, 2008). No quarto bloco, foi apresentada uma questão descritiva facultativa, na qual o respondente incluía alguma competência/habilidade não listada e justificava o porquê de sua importância.

Como esse instrumento foi adaptado de uma pesquisa anterior focado no mercado do turismo, foi necessária nova validação por especialistas no tema para que este instrumento se tornasse genérico. Foi solicitado, então, que fosse adicionado no bloco de caracterização do respondente a escolaridade e que todas as afirmações do instrumento começassem com verbos. Após as correções, o instrumento foi novamente revisto e validado.

3.2 Amostra e coleta de dados

Levando-se em conta que o instrumento continha 32 afirmativas, o cálculo da amostra considerou a indicação de Hair *et al.* (2005): para cada afirmativa são necessários pelo menos 5 respondentes. Desta forma, estabeleceu-se que amostra mínima seria de 160 respondentes.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, cujo link https://pucrs.qualtrics.com/jfe/form/SV_6hQCPeNxa62VTO5 foi divulgado via redes sociais e endereço eletrônico. Foram recebidas 473 respostas entre o período de 16 de agosto de 2017 a 30 de agosto de 2017. Entretanto, ao analisar os dados no software SPSS 17, foram consideradas válidas somente 344 respostas. A exclusão de 129 questionários ocorreu devido ao preenchimento incorreto do instrumento ou pela falta de respostas em determinados casos. O percentual de questionários válidos foi de 72,7%.

3.3 Tratamento dos dados

No primeiro momento, foram analisados de forma descritiva os dados relacionados à caracterização dos respondentes, indicando as frequências de cada característica respondida no primeiro bloco. Para analisar os dados do segundo e terceiro bloco, foram utilizadas as técnicas estatísticas: a) análise fatorial, b) correlação, c) Teste T e d) ANOVA (Bruni, 2011; Field, 2009; Hair *et al.*, 2005). Os dados do quarto bloco foram analisados a partir da análise descritiva. Para esta análise, foram destacadas as competências e habilidades indicadas pelos respondentes a partir da frequência em que apareciam nas respostas. Todos os testes foram realizados no SPSS 17.

Na técnica de análise fatorial exploratória (AFE), cujo objetivo é reduzir as variáveis a dimensões (Hair *et al.*, 2005; Field, 2009), foram extraídos os fatores a partir das variáveis do segundo e terceiro bloco do instrumento. Desta forma, a partir das médias das respostas do conjunto de variáveis, cada fator foi transformado em uma variável a ser analisada. Aplicou-se, então, a técnica de correlação para verificar a intensidade da relação entre os fatores.

Em seguida, foi realizado o Teste T para verificar se houve diferenças significativas nas médias obtidas em cada fator para homens e mulheres. Da mesma forma, utilizou-se a técnica ANOVA para verificar a diferença nas médias para cada fator conforme os seguintes critérios: a) idade do respondente, b) escolaridade, c) se o respondente está trabalhando, d) tempo que o respondente está no mercado de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi analisado o perfil dos respondentes. De acordo com as respostas obtidas, observou-se que a amostra era composta por 73% dos respondentes do gênero feminino e 27% dos respondentes do gênero masculino. Em relação à faixa etária, 23% dos respondentes possuíam entre 15 e 22 anos (Geração Z), 27% estava na faixa dos 23 a 30 anos (Geração Y), 41% dos respondentes tinham entre 31 e 57 anos (Geração X) e 9% dos respondentes possuíam 58 anos ou mais (Geração *Baby Boomers*).

No que diz respeito à escolaridade dos respondentes, 8% apresentava Ensino Médio incompleto, 12% Ensino Médio, 21% dos respondentes apresentavam Ensino Superior incompleto, 25% possuía Ensino Superior, 22% dos respondentes possuíam Especialização, 8% tinha Mestrado, 2% tinha título de Doutor e 2% tinha Pós-doutorado.

Com relação à empregabilidade dos respondentes da pesquisa, 69% dos respondentes disseram estar empregados, 22% desempregados e 9% dos respondentes afirmam nunca terem trabalhado. Já em relação ao tempo de atuação no mercado de trabalho, 11% dos respondentes disseram que trabalham há 1 ano ou menos, 19% estão no mercado de trabalho entre 1 e 5 anos, 17% dos respondentes disseram que encontram-se no mercado de trabalho entre 5 e 10 anos e 53% dos respondentes disseram estar atuando no mercado de trabalho a mais de 10 anos. O perfil dos respondentes é apresentado na Figura 2.

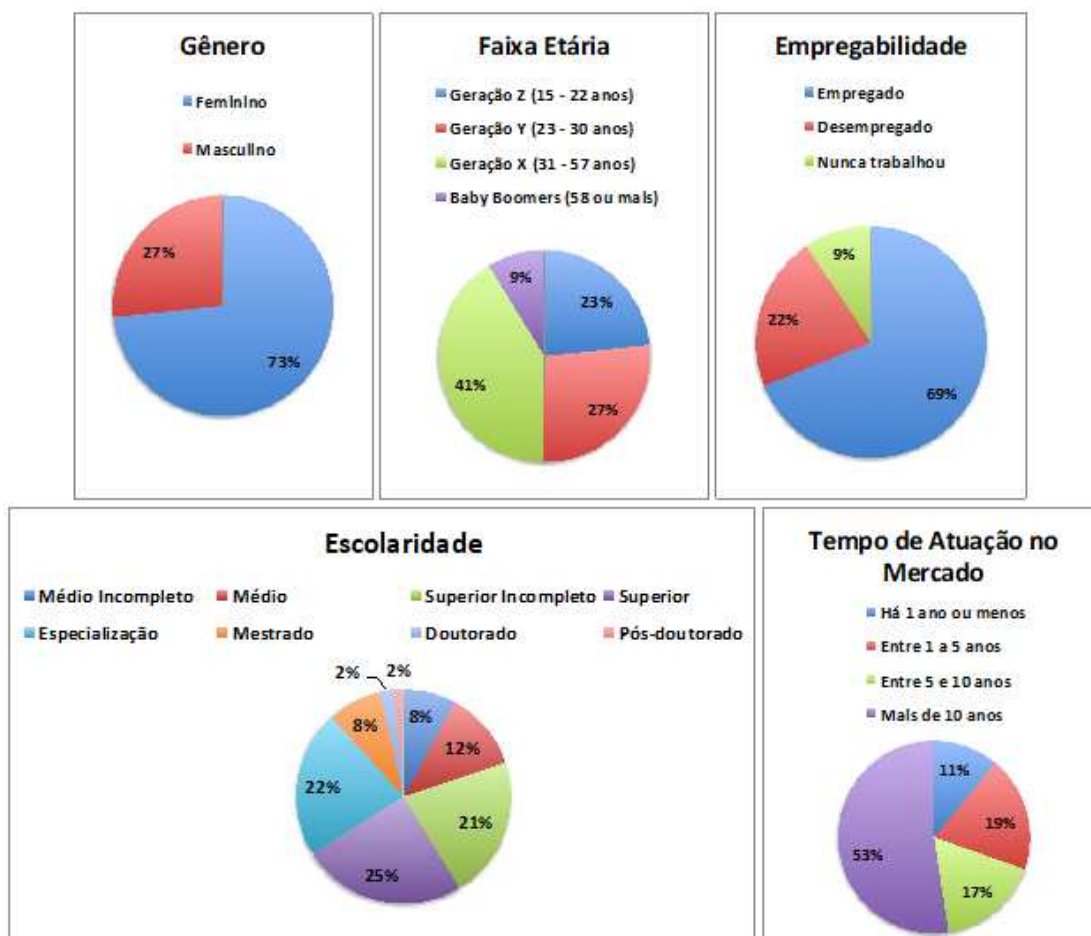


Figura 2 – Perfil dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2 Análise das Competências para o Ingresso no Mercado de Trabalho

Depois de analisados os dados referentes à caracterização dos respondentes, iniciou-se a análise estatística das respostas obtidas relacionadas à relevância das competências para o ingresso no mercado de trabalho. O primeiro teste realizado foi o Alpha de Cronbach (AC), para que se pudesse medir a confiabilidade do instrumento aplicado. Este valor deve ser próximo a 1 (HAIR *et al.*, 2005), sendo que o AC encontrado foi igual a 0,812, concluindo-se, assim, que o instrumento estava adequado, pois possui confiabilidade e medindo aquilo que se propõe a medir.

Iniciou-se, então, a realização da AFE, com rotação Varimax. Desta análise, observou-se que o valor do teste KMO foi de 0,838, o que representa a adequação dos dados. Além do KMO, o teste de Bartlett também foi adequado, com $p < 0,000$ e $\chi^2 = 1398,654$ (HAIR *et al.*, 2005). Os resultados da AFE apontaram quatro fatores com variância de 57,53%. Este percentual indica a capacidade de explicação dos quatro fatores em relação às competências necessárias para o ingresso no mercado de trabalho na visão das diferentes gerações. Nenhum

dos fatores apresentou menos do que três variáveis, seguindo a indicação de Hair *et al.* (2005).

De posse deste resultado, as competências listadas no instrumento referentes ao ingresso no mercado de trabalho foram agrupadas e nomeadas, formando os quatro fatores resultantes da estrutura da AFE. O primeiro fator, denominado **Habilidades Coletivas (HCOL)** foi composto pelas variáveis: a) compreender as necessidades do cliente; b) compreender as orientações da equipe; c) pensar de forma abrangente; e d) manter bom relacionamento interpessoal. Para o segundo fator, foi dado a nomenclatura de **Habilidades Cognitivas (HCOG)** e este fator foi composto pelas variáveis: a) ser proativo; b) ter facilidade em aprender; e c) demonstrar habilidades para identificar e resolver problemas. O terceiro fator foi denominado de **Conhecimento Formal (CF)** e foram consideradas as variáveis: a) ter experiência na área; b) ter formação em nível superior; c) conhecer outros idiomas; d) ter conhecimento técnico/operacional. Para o quarto e último fator, foi atribuído o nome de **Habilidades de Comunicação (HCOM)** e foram consideradas as variáveis: a) demonstrar facilidade de comunicação oral e escrita; b) ter capacidade de ensinar; e c) saber identificar prioridades.

Foi realizada, também, a análise do valor do AC para cada um dos fatores devidamente agrupados. Assim, o Quadro 2 apresenta o resultado da distribuição das variáveis em cada fator, juntamente com suas cargas fatoriais. Também estão expressos no Quadro 2 o AC por fator.

Quadro 2 - Fatores extraídos e Cargas Fatoriais das Variáveis

Competências/Habilidades	Fatores			
	Habilidades Coletivas	Habilidades Cognitivas	Conhecimento Formal	Habilidades de Comunicação
I15 - Compreender as necessidades do cliente	0,813			
I13 - Compreender as orientações da equipe	0,763			
I14 - Pensar de forma abrangente	0,680			
I12 - Manter um bom relacionamento interpessoal	0,540			
I11 - Ser proativo		0,722		
I10 - Ter facilidade em aprender		0,713		
I8 - Demonstrar habilidades para identificar e resolver problemas		0,475		
I6 - Ter experiência na área			0,802	
I9 - Ter formação em nível superior			0,771	
I5 - Conhecer outros idiomas			0,544	
I1 - Ter conhecimento técnico/operacional			0,489	
I3 - Demonstrar facilidade de comunicação oral e escrita				0,759
I2 - Ter capacidade de ensinar				0,704
I4 - Saber identificar prioridades				0,485
Alpha de Cronbach por fator	0,767	0,680	0,662	0,570

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método rodado: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ressalta-se que a variável *ter conhecimento em informática* foi excluída dos fatores no que diz respeito ao ingresso no mercado de trabalho, pois fazia com que o AC do fator ficasse muito baixo. A razão para este resultado pode ser que, na visão dos respondentes, habilidades em informática não precisam ser necessariamente desenvolvidas antes do ingresso no mercado de trabalho, mas sim treinadas durante a carreira.

Após extrair e nomear os fatores, foi aplicado o teste Correlação de Pearson, cujo resultado está apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Correlação de Pearson

	Habilidades Coletivas	Habilidades Cognitivas	Conhecimento Formal	Habilidades de Comunicação
Habilidades Coletivas	-	0,469**	0,193**	0,371**
Habilidades Cognitivas	-	-	0,163**	0,351**
Conhecimento Formal	-	-	-	0,283**

**correlação significativa a 0,01

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Como podemos observar no Quadro 3, o fator HCOM se correlaciona de forma moderada com os fatores HCOL, HCOG e CF. Também pode-se observar que o fator CF se correlaciona de forma leve com os fatores HCOL e HCOG. Houve, ainda, correlação forte entre os fatores HCOG e HCOL.

As HCOM estão ligadas à capacidade do profissional em se relacionar com os demais. Desta forma, para que as demais habilidades possam ser destacadas, é fundamental que este profissional saiba se relacionar e se expressar com o restante da equipe. Assim, podemos estabelecer sua correlação com os demais fatores da seguinte forma: é necessário ter HCOM para garantir o fluxo do trabalho. Contudo é preciso que se tenha CF para saber exercer determinada atividade, o que leva à geração de HCOG que estão ligadas à aplicação do conhecimento e que, alinhadas à visão estratégica da empresa, dão origem às HCOL.

Seguindo esta lógica, é possível estabelecer a correlação entre os fatores do seguinte modo: para compreender as necessidades do cliente, é importante que o profissional saiba identificar e resolver problemas, mas para isso a sua experiência na área e o seu conhecimento técnico se fazem necessários e a forma de demonstrar esta habilidade é através da sua facilidade de comunicação oral e escrita e do seu senso de priorização.

O Teste T, seguido do Teste de Levene, foi realizado para verificar se houve diferença entre as médias obtidas em cada fator de acordo com o gênero dos respondentes. O Teste de Levene nos permite averiguar a homogeneidade das variâncias. Quando o valor da significância do Teste de Levene é menor que 0,05, considera-se que as variâncias das amostras são diferentes. Assim, se o resultando da significância do Teste T for menor ou igual a 0,05, é por que houve diferença significativa entre as médias. O Quadro 4 apresenta os resultados obtidos na análise de Levene.

Quadro 4 – Análise das significâncias do Teste de Levene e médias obtidas no Teste T

	Sig. Teste de Levene	Tipo de Variância	Sig. Teste T	Médias	
				Feminino	Masculino
Habilidades Coletivas	0,039	Variâncias Iguais	0,019	4,6352	4,4700
		Variâncias diferentes	0,036		
Habilidades Cognitivas	0,816	Variâncias Iguais	0,021	4,4426	4,2200
		Variâncias diferentes	0,022		
Conhecimento Formal	0,035	Variâncias Iguais	0,229	3,4980	3,3550
		Variâncias diferentes	0,260		
Habilidades de Comunicação	0,507	Variâncias Iguais	0,227	4,2910	4,1700
		Variâncias diferentes	0,228		

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Assim, percebe-se que os fatores HCOL e HCOG apresentaram diferença significativa entre as médias, já os fatores CF e HCOM não apresentaram variação. Também é percebido que os respondentes do sexo feminino dão mais importância às HCOG e coletivas se comparado com os respondentes do gênero masculino.

Este resultado pode ser explicado pelo fato de que, atualmente, o fator CF não é mais uma barreira para as mulheres no mercado de trabalho. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD, 2015) realizada pelo IBGE, no final de 2015, 42% das mulheres possuíam 11 anos ou mais de estudo e instrução, contra 36% dos homens. Outra forma de ver este resultado é pela perspectiva de que se o conhecimento não é mais uma barreira, e que, conforme McShane e Glinow (2014), as mulheres possuem maiores habilidades interpessoais o que se reflete na sua forma de liderar as equipes, fazendo com que as HCOM não sejam um empecilho.

Em relação ao ingresso no mercado de trabalho, a análise da ANOVA só apresentou diferença significativa entre as médias dos fatores no critério idade do respondente. Para os fatores HCOL e HCOG, houve diferença significativa nas médias entre as gerações *Baby*

Boomers, Geração Y e Geração Z, respectivamente. Nos dois cenários, a geração *Baby Boomers* apresentou média maior que as demais gerações. Já para os fatores CF e HCOM, houve diferença significativa nas médias entre as gerações X e Y, sendo a Geração Y apresentando a maior. O Quadro 5 apresenta os resultados das médias obtidas.

Quadro 5 – Médias obtidas para os fatores pela ANOVA

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Habilidades Coletivas	4,8704*	4,5570	4,500*	4,6691
Habilidades Cognitivas	4,7037*	4,3893	4,3900	4,2059*
Conhecimento Formal	3,6481	3,3356*	3,3900	3,7426*
Habilidades de Comunicação	4,5185	4,1074*	4,2700	4,4559*

*diferença significativa a 0,05

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O motivo de a geração composta pelos respondentes na faixa etária classificada como *Baby Boomers* dar maior ênfase para os fatores que envolvem as habilidades ligadas à empresa e as HCOG do que as gerações Y e Z pode ser explicado pelo fato de que essa geração está mais acostumada a trabalhar em equipe e ter perfil mais focado em planejamentos de médios e longos prazos (MALAFAIA, 2011). Em contrapartida, as gerações Y e Z nasceram em um ambiente mais tecnológico e conectado, minimizando o contato direto entre as pessoas e, conseqüentemente, o trabalho em equipe. Além disso, são gerações com necessidades mais imediatistas, fazendo com que as atitudes sejam mais relevantes do que as habilidades para o atingimento dos objetivos.

Da mesma forma, o motivo pelo qual os respondentes da Geração Z deram importância maior aos fatores CF e HCOM em comparação aos respondentes da Geração X, também se deve à sua necessidade imediata de realização. Também é explicada pelo fato de que a Geração X tem como características a busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal e são mais empreendedores, o que justifica a negligência destes dois fatores em prol das HCOL e HCOG.

4.3 Análise das Competências para a Permanência no Mercado de Trabalho

Para a análise das respostas obtidas com relação à importância das habilidades para a permanência no mercado de trabalho, seguiu-se o mesmo procedimento descrito no item 4.2.

Assim, o valor para o AC encontrado foi igual a 0,868, concluindo-se que o instrumento estava adequado, possuindo confiabilidade e garantia de que mede o que se propõe a medir.

Na realização da AFE, com rotação Varimax, observou-se que o valor do teste KMO foi de 0,879, o que representa a adequação destes dados. O teste de Bartlett também foi adequado, com $p < 0,000$ e $\chi^2 = 2205,936$ (HAIR *et al.*, 2005). Já a estrutura resultante da análise fatorial exploratória apresentou três fatores com variância de 52,93%. Este percentual indica a capacidade de explicação dos três fatores em relação às competências necessárias para a permanência no mercado de trabalho na visão das diferentes gerações. Da mesma forma que na análise para o ingresso no mercado de trabalho, nenhum dos fatores apresentou menos do que três variáveis, seguindo a indicação de Hair *et al.* (2005).

Em seguida, as competências listadas no instrumento referente à permanência no mercado de trabalho foram agrupadas e nomeadas, formando os três fatores resultantes da estrutura da AFE. O primeiro fator, denominado **Habilidades Ligadas à Empresa (HEMP)** foi composto pelas variáveis: a) compreender as necessidades do cliente; b) compreender o negócio da empresa; c) pensar de forma abrangente; d) compreender as orientações da equipe; e) acreditar nos valores e na missão da empresa. Para o segundo fator, foi dado a nomenclatura de **Atitudes** e este foi composto pelas variáveis: a) ser proativo; b) ter facilidade em aprender; c) manter um bom relacionamento interpessoal; d) demonstrar habilidades para identificar e resolver problemas; e) demonstrar facilidade de comunicação oral e escrita; f) saber identificar prioridades. O terceiro e último fator foi denominado de **CF** e foram consideradas as variáveis: a) ter capacidade de ensinar; b) conhecer outros idiomas; c) ter conhecimento em informática; d) ter formação em nível superior; e) ter experiência na área; e f) ter conhecimento técnico/operacional.

Também foi realizada a análise do valor do AC para cada um dos fatores devidamente agrupados. Assim, o Quadro 6 apresenta o resultado da distribuição das variáveis em cada fator, juntamente com suas cargas fatoriais. Também estão expressos no Quadro 6 o AC por fator.

Ao contrário que foi visto nas respostas em relação ao ingresso no mercado de trabalho, a variável *ter conhecimento em informática* não foi excluída dos fatores e apresentou forte relação com o fator CF. Ou seja, na visão dos respondentes, as habilidades em informática não precisam estar desenvolvidas no ingresso ao mercado de trabalho, uma vez que são ensináveis durante a carreira. No entanto, elas são prerrogativas para que o profissional permaneça ativo no mercado.

Quadro 6 - Fatores extraídos e cargas fatoriais das variáveis

Competência/Habilidade	Fatores		
	Habilidades Ligadas à Empresa	Atitudes	Conhecimento Formal
P15 - Compreender as necessidades do cliente	0,787		
P16 - Compreender o negócio da empresa	0,754		
P14 - Pensar de forma abrangente	0,679		
P13 - Compreender as orientações da equipe	0,549		
P17 - Acreditar nos valores e na missão da empresa	0,483		
P11 - Ser proativo		0,785	
P10 - Ter facilidade para aprender		0,734	
P12 - Manter um bom relacionamento interpessoal		0,716	
P8 - Demonstrar habilidades para identificar e resolver problemas		0,544	
P3 - Demonstrar facilidade de comunicação oral e escrita		0,525	
P4 - Saber identificar prioridades		0,487	
P2 - Ter capacidade de ensinar			0,657
P5 - Conhecer outros idiomas			0,651
P7 - Ter conhecimento em informática			0,645
P9 - Ter formação em nível superior			0,636
P6 - Ter experiência na área			0,630
P1 - Ter conhecimento técnico/operacional			0,488
Alpha de Cronbach por fator	0,755	0,831	0,734

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método rodado: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Após análise do AC para os fatores, foi aplicado o teste Correlação de Pearson, cujo resultado está apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Correlação de Pearson

	Habilidades Ligadas à Empresa	Atitudes	Conhecimento Formal
Habilidades Ligadas à Empresa	-	0,577**	0,367**
Atitudes	-	-	0,416**

**correlação significativa a 0,01

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que o fator CF se correlaciona de forma forte com os fatores HEMP e Atitudes. Também pode-se observar que o fator Atitudes se correlaciona de forma elevada com o fator HCOL.

Na análise pela perspectiva da permanência no mercado de trabalho, de acordo com as correlações e os fatores obtidos, percebe-se que para os respondentes o CF é fundamental para o alinhamento das atitudes e, conseqüentemente, das HCOL. Este resultado pode ser explicado pelo fato de que um profissional ativo traz consigo mais experiências e conhecimentos técnicos/operacionais do que um profissional ingressante.

Da mesma forma, este profissional com habilidades individuais mais desenvolvidas, possui também o “saber ser” mais aprimorado e o transmite através de suas atitudes. Assim, este profissional é capaz de compreender as necessidades do cliente e compreender o negócio da empresa mais facilmente, o que se reflete diretamente na sua performance. Ou seja, para que o profissional ativo se mantenha no mercado, suas habilidades individuais precisam estar mais aprimoradas e apresentar atitudes alinhadas às HEMP.

O Teste T, seguido do Teste de Levene, mostrou diferença significativa nas médias obtidas entre os respondentes femininos e masculinos apenas no fator HEMP, não havendo diferença nos demais fatores no diz respeito ao gênero do respondente. O Quadro 8 apresenta os resultados obtidos na análise do Teste de Levene e as médias obtidas de cada fator de acordo com o gênero.

Quadro 8 – Análise das significâncias do Teste de Levene e médias obtidas no Teste T

	Sig. Teste de Levene	Tipo de Variância	Sig. Teste T	Médias	
				Feminino	Masculino
Habilidades Ligadas à Empresa	0,000	Variâncias Iguais	0,003	4,8033	4,6300
		Variâncias diferentes	0,011		
Atitudes	0,000	Variâncias Iguais	0,029	4,7561	4,6250
		Variâncias diferentes	0,065		
Conhecimento Formal	0,767	Variâncias Iguais	0,470	4,2234	4,1600
		Variâncias diferentes	0,489		

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Portanto, de acordo com os dados do Quadro 9, nota-se que os respondentes do gênero feminino dão mais importância às HEMP se comparado com os respondentes do gênero masculino quando analisado pelo ponto de vista da permanência do profissional no mercado de trabalho.

Seguindo a mesma lógica apresentada no item 4.2, se para o ingresso no mercado de trabalho as mulheres dão maior relevância às HCOL e cognitivas do que os homens, e que o profissional estando ativo desenvolve suas competências, pode-se perceber a importância, na visão delas, das HEMP para a permanência no mercado de trabalho. Ou seja, isso significa que para ingressar no mercado de trabalho é necessário saber trabalhar coletivamente e esta habilidade contribui para a compreensão do ambiente organizacional.

Observando este contexto, conforme Abramo (2002), a participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou significativamente nas últimas décadas. Em 2015, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres representavam

44% da população economicamente ativa no Brasil. Ainda de acordo com Gomes *et al.* (2009), as mulheres tem figurado no cenário empresarial não apenas como parte do quadro funcional, mas como gestoras e empreendedoras. Para Villas Boas (2010), há diferenças importantes nas formas de empreender masculino e feminino, pois as mulheres possuem maior capacidade de persuasão e se preocupam mais com clientes e fornecedores, contribuindo diretamente para os resultados e o progresso da empresa. Além disso, a capacidade feminina de processar diferentes informações e situações aprimora a visão sistêmica, dá maior flexibilidade e habilidade de enxergar como um todo, melhorando o ambiente profissional (Fleury, 2013).

Da mesma forma que na análise da ANOVA para o ingresso no mercado de trabalho, em relação à permanência também só apresentou diferença significativa entre as médias dos fatores no critério idade do respondente. Para o fator HEMP não houve diferença significativa nas médias das respostas dadas entre as gerações. Já para os fatores Atitudes e CF, houve diferença significativa nas médias entre as gerações *Baby Boomers*, Y e Z, sendo que os *Baby Boomers* apresentaram médias maiores que os demais. O Quadro 10 apresenta os resultados das médias obtidas.

Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que a geração composta pelos *Baby Boomers* tem como característica o comprometimento com o trabalho e a busca por uma carreira longa e sólida dentro de uma companhia, em contraponto às gerações Y e Z.

Quadro 10 – Médias obtidas para os fatores pela ANOVA

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Habilidades Ligadas à Empresa	4,9259	4,7181	4,6900	4,8529
Atitudes	4,9074*	4,7517	4,7150	4,5735*
Conhecimento Formal	4,5185*	4,2450	4,100*	4,1471

*diferença significativa a 0,05

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Assim, os elementos trazidos pelas experiências anteriores, o conhecimento técnico/operacional e a capacidade de ensinar alinhados às atitudes como a facilidade em aprender, o bom relacionamento interpessoal e a proatividade podem assegurar maior êxito na visão dessa geração, sendo fundamentais para a permanência no mercado de trabalho.

4.4 Análise da Questão Descritiva

O quarto bloco era composto por uma questão descritiva e facultativa na qual o respondente adicionava alguma habilidade que ele julgasse importante desenvolver e que não estivesse listada no instrumento. Ao todo, a questão obteve 49 respostas.

De acordo com as respostas obtidas, é possível perceber que para os respondentes da pesquisa as Atitudes ligadas à relação com pessoas aparecem em maior frequência, como empatia (18,37%) e inteligência emocional (10,20%). Outro fator que aparece em destaque é o CF. Para 16,33% dos respondentes, a busca pelo conhecimento constante é tão fundamental quanto o desenvolvimento das habilidades individuais. O Quadro 11 apresenta as respostas obtidas, bem como suas frequência.

Quadro 11 – Frequência das respostas obtidas na questão descritiva

Habilidade	TOTAL		BABY BOOMERS		GERAÇÃO X		GERAÇÃO Y		GERAÇÃO Z	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Empatia	9	18,37%	1	2,04%	5	10,20%	1	2,04%	2	4,08%
Vontade de aprender/Buscar conhecimento constantemente	8	16,33%	2	4,08%	6	12,24%	-	-	-	-
Inteligência Emocional	5	10,20%	1	2,04%	3	6,12%	1	2,04%	-	-
Aceitar as mudanças/Adaptabilidade	5	10,20%	1	2,04%	3	6,12%	1	2,04%	-	-
Resiliência	4	8,16%	-	-	4	8,16%	-	-	-	-
Comprometimento	4	8,16%	-	-	2	4,08%	2	4,08%	-	-
Saber trabalhar em equipe	4	8,16%	1	2,04%	2	4,08%	1	2,04%	-	-
Saber lidar com a frustração	3	6,12%	3	6,12%	-	-	-	-	-	-
Gostar do que faz	2	4,08%	1	2,04%	-	-	-	-	1	2,04%
Autoconhecimento	1	2,04%	-	-	1	2,04%	-	-	-	-
Produtividade	1	2,04%	-	-	-	-	1	2,04%	-	-
Visão sistêmica	1	2,04%	-	-	1	2,04%	-	-	-	-
Organização	1	2,04%	-	-	1	2,04%	-	-	-	-
Ética	1	2,04%	-	-	-	-	1	2,04%	-	-
Total	49	100,00%	10	20,41%	28	57,14%	8	16,33%	3	6,12%

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que a habilidade relacionada a busca pelo conhecimento foi descrita apenas pelos respondentes das gerações *Baby Boomers* e *X*, o que corrobora com a análise da ANOVA em relação à permanência de profissionais no mercado de trabalho. Já a habilidade ligada à frustração foi mencionada apenas pela geração *Baby Boomers*. Esse resultado tem como base o fato desta geração já ter vivenciado muitas mudanças no mercado de trabalho e estar ciente de que as gerações mais novas - *Y* e *Z* - tem a necessidade de satisfação e

reconhecimento mais imediatos, o que os torna suscetíveis às frustrações quando seus objetivos não são alcançados.

Por fim, a atitude relacionada a empatia foi destacada por todas as gerações. Esse dado nos traz um fato importante: independentemente da geração, é preciso humanizar o trabalho. Após muitos anos vendo os profissionais apenas como um “ativo” da empresa e buscando o aprimoramento técnico para o atingimento de metas, hoje há a necessidade de salientar que este profissional é capaz tecnicamente, porém um ser humano que também pode cometer falhas e isso não é sinal de fraqueza, e sim de humanização deste funcionário. Segundo Domingues (2009), a empatia no setor profissional não implica adotar as emoções alheias, mas sim dar importância aos sentimentos dos funcionários, e levá-los em consideração na tomada de decisão.

5 DISCUSSÃO

Apesar da pesquisa ter sido direcionada ao entendimento da percepção das diferentes gerações, é possível perceber que há também diferenças decorrentes do gênero. Tanto para o ingresso quanto para a permanência de profissionais no mercado de trabalho, as características relacionadas aos fatores HCOL, HEMP, HCOG e Atitudes são mais relevantes para a Geração *Baby Boomers* do que para as Gerações Y e Z. Em contraponto, os fatores CF e HCOM despertam mais relevância para a Geração Z do que para a Geração X. Ou seja, as gerações constituídas pelos respondentes de maior faixa etária (*Baby Boomers* e X) dão maior importância aos fatores envolvendo HCOL, HEMP e Cognitivas do que as gerações mais novas (Y e Z), que consideram mais importantes o CF e a HCOM. Uma explicação possível para este resultado seja justamente o fato de que estes jovens estão habituados a viverem em um mundo tecnológico, no qual a informação chega rapidamente, fazendo com que sua bagagem de conhecimentos seja maior que as demais gerações (Calvosa, 2012).

Analisando as respostas pela perspectiva do gênero dos respondentes, tanto para o ingresso quanto para a permanência de profissionais no mercado de trabalho, os respondentes do gênero feminino dão maior importância às competências relacionadas ao fator HEMP e Cognitivas do que os respondentes do gênero masculino. Como já referenciado, esse cenário se deve ao fato de que hoje o acesso à educação formal e ao desenvolvimento do conhecimento por parte das mulheres não é mais uma barreira para seu desenvolvimento profissional. Além disso, as características tipicamente femininas, proporcionam às mulheres

uma forma de gerenciamento que permite olhar o todo, proporcionando melhores resultados e um ambiente de trabalho mais harmonioso (Villas Boas, 2010; Fleury, 2013).

Além destes cenários, na revisão das respostas obtidas na questão descritiva, percebe-se que o CF e as Atitudes ligadas às relações interpessoais e ao controle emocional se mostraram recorrentes ao que os respondentes acreditam ser necessário desenvolver. O Quadro 12 sumariza os resultados da pesquisa, apontando as principais competências percebidas pelas diferentes gerações para ingressar e permanecer no mercado de trabalho.

Quadro 12 – Quadro-resumo dos resultados da pesquisa

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Ingresso no Mercado de Trabalho	Habilidades Coletivas Habilidades Cognitivas		Conhecimento Formal Habilidades de Comunicação	
Permanência no Mercado de Trabalho	Habilidades Ligadas à Empresa Atitudes			

Fonte: elaborado pelas autoras.

De acordo com a análise dos dados da pesquisa, nota-se uma diferença entre as competências compreendidas nos fatores relacionados às HCOL, no cenário de ingresso ao mercado de trabalho, e HEMP, no que diz respeito à permanência dos profissionais no mesmo. Esta diferença pode ser justificada pelo fato de que para ingressar no mercado de trabalho, o indivíduo deve ter habilidades de se relacionar com a equipe e compreender o cliente, ou seja, conseguir olhar para o outro e, a partir da interação, atender às necessidades do contexto ao qual está inserido. Entretanto, para manter-se no mercado, é necessário que o colaborador esteja alinhado à empresa. Isto quer dizer que, apesar dele ter conhecimentos formais, ele precisa estar alinhado à missão, visão e valores da empresa, a fim de atender à competência organizacional específica.

Percebe-se, também, que a definição de competência abordada por McClelland (1973) faz sentido na estrutura referente à permanência do profissional no mercado de trabalho. Isto porque como no modelo do CHA (Conhecimento – Habilidade – Atitude) estabelecido, a atitude é compreendida como o saber ser e provavelmente estas competências são aprendidas a partir do momento da inserção, se adaptando às situações e diferentes culturas da organização. Então, pensando de forma estratégica, a gestão por competências pode contribuir para a formação de pessoas por meio da mudança de percepções e de atitudes no ambiente de trabalho (BITENCOURT, 2005). Para Abreu (2015), não é possível separar competência da ação, considerando que a competência refere-se aos recursos pessoais utilizados para realização de uma determinada função ou atividade.

Assim, ainda segundo Bitencourt (2005), vale salientar que as competências organizacionais de determinada companhia são desenvolvidas ao longo dos anos, de forma orientada permitindo ampliar e integrar os recursos internos. Formar times que conquistem resultados sabendo potencializar as competências de cada geração continua não sendo uma tarefa fácil, mas de acordo com a pesquisa, nenhum dos fatores componentes do modelo do mapa das competências é menos relevante. Desta forma, é importante trabalhar cada componente de acordo com sua relevância para cada geração.

Diante disso, a gestão por competências assume papel fundamental na gestão de pessoas no interior das organizações (Paiva *et al.*, 2008). Desta forma, ainda levando-se em conta o raciocínio de Rodrigues *et al.* (2016), o qual explora o fato de que o trabalho faz sentido para os trabalhadores quando está alinhado aos seus valores e objetivos pessoais, é essencial que o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais não se estruture apenas na organização dos processos, nos sistemas, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente no que diz respeito ao pensamento, valores e cultura organizacional (Castro *et al.*, 2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender as diferenças das percepções das gerações sobre o mercado de trabalho e identificar as competências que devem ser desenvolvidas para o ingresso e a permanência neste de acordo com a visão de cada uma delas. A gestão por competências empregada por muitas companhias traz à tona a ideia de potencializar os resultados da organização através do desenvolvimento das competências individuais de seus funcionários, o que acaba por gerar as competências da organização e seu diferencial competitivo por consequência. Assim, este estudo se fez necessário com base no cenário atual do mercado de trabalho, no qual diferentes gerações com diferentes características encontram-se coexistentes nas equipes de trabalho das organizações.

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa, pode-se inferir que, para as gerações *Baby Boomers* e Geração X, as HCOL e Cognitivas superam em importância o CF e as HCOM em relação à importância dada pela Geração Y e pela Geração Z, quando visto pela ótica do ingresso ao mercado de trabalho. Já para a permanência, o CF se torna tão importante quanto as Atitudes na visão das gerações formadas pelos profissionais seniores. Esse resultado vem de encontro às características destas gerações, pois os *Baby Boomers* e a Geração X não cresceram no ambiente virtual e tecnológico das gerações Y e Z, fazendo com

que o Conhecimento fosse conquistado diariamente na troca de informações e na execução de suas tarefas.

Desta forma, entende-se que na utilização da gestão por competências como modelo estratégico para otimizar os resultados das equipes multietárias e maximizar os ganhos da organização, é necessário que sejam trabalhados todos os fatores formadores do modelo de competências adotado por McClelland (1973). Contudo, de forma dirigida a cada uma das gerações envolvidas, contendo esforços nos fatores que são mais importantes para cada uma delas.

A principal barreira identificada na realização deste trabalho foi a dificuldade para encontrar informações sobre a Geração Z no mercado de trabalho, sendo necessários buscar informação em periódicos e artigos não dirigidos a essa temática.

Como contribuição, este trabalho traz a necessidade de se entender as características de cada geração envolvida nas equipes de trabalho e, desta forma, engajá-los de forma positiva. É preciso, além de entender as características de cada geração e suas limitações, visualizar os colaboradores como pessoas completas, trabalhando-se a empatia como forma de humanização e aproximação.

Os resultados obtidos nesta pesquisa poderão ser utilizados em estudos futuros que busquem compreender de forma mais específica as necessidades de cada uma das gerações e suas percepções sobre o mercado de trabalho, bem como em uma análise qualitativa dessas percepções, tanto a nível regional, como estadual e nacional.

REFERÊNCIAS

Abramo, L. (2002). Relações de gênero e situação das mulheres no mercado de trabalho. In: DIAS, J.; FREIRE, L. *Diversidade - Avanço Conceitual para a Educação Profissional e o Trabalho - Ensaio e Reflexões* - Brasília: OIT.

Abreu, C.V. (2015). O desenvolvimento de competências na formação de guia de turismo a partir da percepção de profissionais formados no rio grande do sul. *Revista Turismo: estudos e práticas*, Vol. 4, No. 1.

Bahry, C.P., e Tolfo, S.R. (2004). A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 5, No. 2.

Bitencourt, C.C. (2005). Gestão de competências e aprendizagem nas organizações. *São Leopoldo: Unisinos*, pp. 173.

Bitencourt, C.C., Azevedo, D., e Froehlich, C. (2013). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre: Bookman.

- Bruni, A.L. (2011). *PASW Aplicada à Pesquisa Acadêmica*. São Paulo: Atlas.
- Calvosa, M. (2012). Criar Valor ao Liderar Novas Gerações em Ambientes Corporativos. In: M. Calvosa. *Liderança Estratégica*. Apostila de Pós-Graduação: São Paulo: HSM.
- Castro, J.H.M., Kilimnik, Z.M., e Sant'Anna, A.S. (2008). Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. *RAC-Electronica*, Vol. 2, No. 1, pp. 105-123.
- Conger, J. (1998). Quem é a geração X? *HSM Management*, Vol. 11, pp. 128-138.
- Corrêa, J.M.F.G., e Teixeira, R.M. (2014). Demanda e Competências dos Profissionais: estudo em agências de viagens e hotéis em Aracaju, Sergipe. *Revista Turismo em Análise*, Vol. 25, No. 2, pp. 422.
- Draganidis, F., e Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, Vol. 14, No. 1, pp. 51-64.
- Depresbiteris, L. (2001). Certificação de competências: a necessidade de avançar numa perspectiva formativa. *Formação*, Vol. 1, No. 2, pp. 27-38.
- Domingues, A.R.S. (2009). Inteligência emocional, empatia e satisfação no trabalho em médicos. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54995/2/29525.pdf>> Acesso em 13 de outubro de 2017.
- Fantini, C.A., e Souza, N.C.D.S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*, Vol. 1, No. 3/4, pp. 126-145.
- Fernandes, B.H.R. (2011). *Estratégia e competência organizacional: alinhando gestão de pessoas à estratégia*. São Paulo: Saraiva.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, A.L., Dutra, J.S., Hipólito, J.A.M., Fleury, M.T.L., e Eboli, M. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Fleury, M.T.L., e Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 5, No. SPE, pp. 183-196.
- Fleury, M.T.L. (2013). Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV-executivo*, Vol. 12, No. 1, pp. 46-49.
- Gomes, A.F., Santana, W.G.P., Antonialli, L.M., e Correia, E.L.F. (2009). Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. *REGGE Revista de Gestão*, Vol. 16, No. 1, pp. 67-87.
- Hair JR., J.F.; Babin, B.; Money, A.H.; Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1990). *The core competence of corporation*. Boston: Harvard Business Review.

Le Boterf, G. (1997). Construire la competence collective de l'entreprise. *Gestion*, Vol. 22, No. 3, pp. 82-85.

Macedo, G.B. (2009). *Um misto de gerações com diferenciais e valores*. Portal Rh.com.br. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/um-misto-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html>. Acesso em 15 de junho de 2017.

Malafaia, G.S. (2011). *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2017.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, Vol. 28, No. 1, pp. 1.

Mcshane, S.L.; Glinow, M.A. (2014). *Comportamento Organizacional*. Ed. Bookman: Porto Alegre.

Morello, I.N., e Froehlich, C. (2010). Perfil e grau de satisfação dos trabalhadores das equipes de saúde da família de Estância Velha-RS. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Vol. 7, No. 1.

Oliveira, R.M.M., Gomes, F., Santos, J., Almeida, R.G., Gomes, J.V., e Jesus, A.R. (2012). Psicologia do desenvolvimento e o conflito das gerações *yez*. In *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.

Oliveira, S. (2010). *Geração Y - O nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integreare.

Oliveira, S. (2012). *Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações*. São Paulo: Integreare.

Paiva, K.C.M., e Melo, M.C.O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 12, No. 2, pp. 339-368.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2015. (2015). Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2015/sintese_defaultxls.shtm>. Acesso em 14 de Setembro de 2017.

Reis, G.F., e Gutierrez, A. (2008). Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, Vol. 3, No. 2.

Rodrigues, A.L., Barrichello, A., e Morin, E.M. (2016). Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, Vol. 56, No. 2, pp. 192-208.

Ruano, A. (2003). *Gestão por Competências: Uma Perspectiva para Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark: Rio de Janeiro.

Ruas, R.; Antonello, C.S.; Boff, L.H. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

Sandberg, J. (1996). *Human competence at work*. Sweden: Grafikerna I Kungälv AB.

Silva, R.C., Dutra, J.S., Veloso, E.F.R., e Trevisan, L.N. (2014). As gerações em distintos contextos organizacionais. *Gestão & Regionalidade (Online)*, Vol. 30, No. 89.

Teece, D., e Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, Vol. 3, No. 3, pp. 537-556.

Terribili Filho, A. (2010). Geração Y, geração X e Baby Boomers: sinergia ou cisão em projetos. *Meta-análise Inteligência de Mercado*. Disponível em: <http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php>.

Veloso, E.F.R., Silva, R.C.D., e Dutra, J.S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, Vol. 13, No. 2, pp. 197-208.

Villas Boas, A. (2010). *Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você*. São Paulo> Ed. do autor.

Zarifan, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.