

Empregabilidade: do resgate conceitual às exigências atuais do mercado

Glaucia de Souza Munhoz¹

RESUMO: O neologismo *empregabilidade* tem sido a tônica no mercado de trabalho desde a última década. Para os trabalhadores, passou a ser uma exigência que nem sempre é entendida e assimilada. Na visão dos empregadores, passou a ser a palavra de ordem para as contratações futuras e para a manutenção dos atuais trabalhadores em seu quadro funcional, em razão do novo modelo de gestão adotado, que supõe tomarem-se estes mais competitivos no mercado. Este artigo pretende contribuir para a compreensão da extrema dependência do homem em relação ao emprego e de sua dificuldade em assimilar as transformações no mundo do trabalho. Busca também elucidar o conceito e a abrangência da empregabilidade e apresentar algumas das novas exigências que o mercado está colocando para o trabalhador contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: *emprego; empregabilidade; competências; mercado de trabalho.*

Employability: from the conceptual rescue to the present market requirements

ABSTRACT: The neologism employability has been the tonic in the work market since the last decade. To the workers, it started to be a requirement that nor always is understood and assimilated. To the employers, it started to be the word of order for the future acts of contract, as well as, for the maintenance of the current workers in your office force, in reason of the new model of adopted management

¹ Docente do curso Administração de Cesumar

that assumes to become more competitive in the market. This article intends to contribute for the understanding of the extreme dependence of the man in relation to the job, its difficulty in assimilating the transformations in the world of the work, elucidating the concept and the amplitude of employability and to present some of the new requirements that the market is searching front to the work contemporary.

KEY-WORDS: job; employability; competence; work market.

Emprego e desemprego: algumas considerações

Uma das maiores aflições de nosso tempo encontra-se na angústia de não conseguir o primeiro emprego, perdê-lo ou de não obtê-lo novamente. Para convivermos com a escassez ou desaparecimento do “emprego”, em função das profundas mudanças de ordem econômica e social que a organização do trabalho vem sofrendo, têm surgido algumas propostas, entre as quais a noção de desenvolvimento da empregabilidade, que vai abrir às pessoas a possibilidade de manutenção ou inserção no mundo laboral.

Não obstante, acreditamos ser interessante contextualizar o surgimento do emprego e suas transformações, pois, como afirma Aued (1999: 49), *“retroceder é buscar o nexo do processo que institui o costume e a inovação”*. Este resgate pretende facilitar a compreensão da extrema dependência do homem em relação ao emprego e da sua dificuldade em assimilar essas transformações.

Bridges (1995) aponta que o emprego é um constructo e que, embora ele esteja tão arraigado em nossas consciências, não devemos nos esquecer de sua artificialidade, como nem do fato de que a maioria das espécies, desde o início dos tempos, tem se saído muito bem sem empregos. O autor observa que o conceito de emprego surgiu no começo do século XIX para englobar o trabalho que precisava ser feito nas crescentes fábricas das nações em fase de industrialização. Antes de ter empregos, as pessoas trabalhavam de maneira igualmente árdua, mas em grupos mutáveis de tarefas, numa variedade de localizações, de acordo com uma programação determinada pelo sol, pelo tempo

e pelas necessidades do dia.

Cabe-nos destacar que essa “artificialidade” a que o autor se refere decorre das exigências da produção capitalista. Braverman (1981: 55) relata que, embora a “*compra e venda da força de trabalho tenha existido desde a antigüidade*”(sic)¹, a transformação desse grupo de pessoas em classe de trabalhadores assalariados só se tomou numericamente importante com o advento do capitalismo industrial².

Marx (Marx e Engels, ca.1984), ao analisar a condição dos trabalhadores, ou proletários, afirmava que estes só poderiam viver se encontrassem trabalho, e que só encontrariam trabalho se houvesse aumento do capital; ou seja, o trabalhador, em virtude da sua condição social, não via outra maneira de ganhar a vida a não ser tomar-se um trabalhador assalariado.

O DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (2000), apresenta a seguinte definição de emprego:

O emprego é a materialização de uma relação social que se estabelece entre a força de trabalho e o capital, traduzida em várias formas de contratação e de remuneração, dentre as quais o assalariamento tem sido, até agora, a mais usual. (p. 5)

Apesar dos esclarecimentos sobre o emprego, consideramos, se não importante, ao menos curiosa, a apresentação que Bridges (1995) faz do significado mutante da palavra *emprego* e sua trajetória, a qual remonta a um período anterior ao ano 1400 e até 1800 significava uma coisa diferente do que significa atualmente.

No começo, a palavra emprego (*job*) pode ter sido uma variante de *gob* (bocado), porque significava ‘uma pequena porção compacta de alguma substância; um pedaço, um naco, um bocado’. (Tanto *job* (emprego) como *gob* (bocado) podem, de fato, ter surgido originalmente de uma palavra céltica, *gob* ou *gop*, significando ‘boca’). Iniciando-se com o sentido de ‘pedacinho’ de alguma coisa, a palavra começou a ampliar seu significado para incluir ‘grandes montes’

de coisas - como montes de feno ou estrume de curral.
(Bridges, 1995: 37)

Com certa dose de humor, o autor afirma que a idéia de que a origem do conceito de emprego possa ter sido um “monte de esterco” pode parecer muito moderna para alguns trabalhadores. Continuando a discorrer sobre a evolução da palavra emprego, o autor comenta que esta palavra deu outro passo em direção ao seu significado por volta da época em que os imigrantes puritanos ingleses chegaram a Plymouth, mudando de “grande monte” em si para o ato de transportar tal monte numa carroça. A partir daí, foi somente um curto passo para se usar emprego (*job*) para referir-se a “qualquer tarefa que fosse uma peça única de trabalho” (Bridges, 1995: 37).

Interessante observar que o trabalho sempre existiu para as pessoas, só que antes do século XIX elas não “tinham empregos” no sentido fixo e unitário, segundo Bridges (1995), elas “faziam serviços” na forma de uma corrente de tarefas em constante mutação; ou seja, no mundo pré-industrial os empregos eram essencialmente atividades, e não cargos³.

Neste sentido, Bridges (1995) tenta indicar aos trabalhadores a necessidade de se libertarem da concepção de emprego formal:

Os trabalhadores de hoje precisam esquecer completamente os empregos e procurar, em vez disso, o trabalho que precisa ser feito - e então se organizarem quanto à melhor maneira de realizar o trabalho. (Bridges, 1995: XV)

Podemos perceber que este esforço para redirecionar a visão dos trabalhadores interessa, por um lado, para o capital, na medida em que se busca, cada vez mais, a flexibilização do trabalho; por outro lado, tenta “abrir os olhos” dos trabalhadores para que eles tenham condições de permanecer no mundo do trabalho, ou seja, para, de uma forma ou outra, continuarem produtivos.

O grande problema situa-se em como reverter o significado que o emprego teve no decorrer da vida dos trabalhadores, pois, como observa Liedke (1997), este tornou-se

... importante referencial para o desenvolvimento emocional, ético e cognitivo do indivíduo ao longo do seu processo de socialização e, igualmente, para o seu reconhecimento social, para a atribuição de prestígio social intra e extragrupal. O desemprego tomou-se fonte de tensão psicossocial, tanto do ponto de vista individual, como para a vida comunitária. (p.273)

O desaparecimento do emprego, em decorrência das novas realidades econômicas, tem que ser observado sob dois aspectos, segundo Bridges (1995). O primeiro diz respeito ao sentido quantitativo, ou seja, ao número de trabalhadores necessário para o desempenho de determinadas tarefas, principalmente nas empresas fabris, as quais, desde o início do período industrial, vêm tão eficazmente transferindo as tarefas de fabricação para as máquinas que chega a ser assustadora a redução de postos de trabalho. Com o dinamismo do avanço tecnológico, os empregos administrativos também estão ameaçados.

O segundo aspecto é qualitativo, uma vez que as condições de trabalho motivadas pelas novas realidades tecnológicas e econômicas não são mais oferecidas, na sua totalidade, pelos empregos no sentido tradicional. As tarefas têm sido executadas, em grande parte, por trabalhadores temporários e de horário parcial, tendo estes muitas vezes que desenvolver outras atividades para complementar sua renda.

Outra argumentação de Bridges (1995) quanto ao desaparecimento qualitativo do emprego diz respeito aos programas de *downsizing*, os quais buscam maior eficiência de seus recursos e redução de custos através do achatamento de hierarquias e da simplificação dos processos de trabalho (Maximiano, 2000). Segundo o autor, tais programas forçam as organizações a impor novas responsabilidades aos empregados e mudar as existentes.

Menegasso (1998) constata que, historicamente, cada vez que ocorrem mudanças na tecnologia dos meios produtivos há exclusão de mão-de-obra, ou seja, ocorre o desemprego ou o deslocamento da força de trabalho de um setor para outro. Essa mesma autora relata que no século XVIII, quando surgiram os primeiros teares semi-au-

tomáticos do tipo Jacquard, na França, milhares de artesãos perderam seus empregos, em toda a Europa, o que gerou na época uma convulsão social. Outros fatos significativos na história se deram quando as máquinas a vapor vieram substituir o trabalho braçal; as máquinas de escrever substituíram os calígrafos; as máquinas de calcular e os computadores substituíram, entre outros, os calculistas e os desenhistas.

Bridges (1995: 33) faz um alerta:

O desaparecimento dos empregos é, a cada mês que passa, cada vez mais uma “mudança que já aconteceu”. Também é uma mudança que pode ser explorada por pessoas e organizações que saibam como fazê-lo. Mesmo que você não tenha uma mentalidade voltada à inovação, precisa lidar com essa mudança, porque é uma dessas mudanças no ambiente sócio-econômico que, com toda a certeza, deixará obsoletas as pessoas e instituições que a negarem.

Neste sentido, a estabilidade de emprego, para Bridges (1995), não reside mais na posição que as pessoas ocupam em uma organização, mas sim, no rol de competências da própria pessoa. De acordo com o autor, a pessoa deverá desenvolver três características como trabalhador. A primeira é a “empregabilidade”, na perspectiva de tornar-se atraente para os empregadores, a qual envolve ter as capacidades e atitudes necessárias ao momento da empresa. Outra característica é a de ter a “mentalidade de fornecedor”, ou seja, pensar como um fornecedor externo que foi contratado para realizar uma tarefa específica, pois ser um empregado tradicional e leal já não é uma vantagem. A última característica constitui-se do que o autor chama de “elasticidade”, em função das mudanças constantes por que passam as organizações:

O que você precisará (tanto em nome da organização como para si mesmo) é da capacidade de vergar e não quebrar-se, de prontamente abrir mão do que está supe-

rado e aprender o novo, de recuperar-se rapidamente da decepção, de viver com elevados níveis de incerteza e de encontrar sua segurança interiormente, mais do que externamente. (Bridges, 1995: 65)

Estas características, principalmente a última, buscam, ao nosso ver, um ideário difícil de atingir em sua plenitude, haja vista a diversidade dos aspectos pessoais e circunstanciais envolvidos. Autores como Forrester (1997) e Gentili (1999) criticam essa transferência de responsabilidade da empregabilidade para os trabalhadores, e Frigotto (1996) chamamos a atenção para o fato de que, devido ao aumento do desemprego estrutural e subemprego, perversamente o trabalhador tem lutado para ser “mercadoria”, uma vez que estar empregado (mesmo sob a forma de mercadoria) é menos dramático que o desemprego ou subemprego.

Para corroborar a questão do aumento do desemprego estrutural e subemprego, podemos verificar que até os órgãos oficiais, como o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -, já assimilaram as consequências da flexibilização do trabalho. Em sua “Pesquisa Mensal de Emprego”, que visa identificar o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo e os rendimentos auferidos, podemos notar uma nomenclatura mais abrangente.

A Pesquisa Mensal de Emprego segue as recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e objetiva produzir resultados que facilitem a análise no âmbito nacional e internacional. A pesquisa tem por orientação básica a separação entre os indivíduos que *trabalham* e aqueles que *não trabalham*, considerados na pesquisa pelos que procuram trabalho e pelos inativos.

Cabe observar que nas notas metodológicas da pesquisa, ao apresentar os conceitos, o que aparece é “trabalho”, e não mais “emprego”, e que as formas de remuneração a serem consideradas não se concentram mais em “salário”.

O conceito fundamental é o de **trabalho**: significa a **ocupação econômica remunerada** em dinheiro, produtos ou outras formas não monetárias, ou a **ocupação econômica sem remuneração**... (IBGE,2001:1)

Os conceitos e processos metodológicos apresentados nessa pesquisa formalizam, ao nosso ver, as transformações que o mundo do trabalho vem sofrendo, porquanto órgãos oficiais como o IBGE e a OIT passam a considerar a diversidade de ocupações (não apenas emprego formal) e remuneração (não mais salário).

Rifkin (1995: 259), ao discorrer sobre o fim dos empregos, na concepção da sociedade moderna, aponta para a necessidade de uma reformulação da atual visão de mundo, a qual seja capaz de realizar a transição de uma sociedade baseada no emprego em massa no setor privado para uma não baseada nos critérios de mercado para a organização da vida social, alertando-nos que “*redefinir o papel do indivíduo numa sociedade sem trabalho formal de massa é, talvez, a questão vital da próxima era*”.

O autor defende a idéia do incentivo, através de políticas públicas, ao desenvolvimento do “terceito setor”, constituído pelas ONGS - Organizações não Governamentais e demais órgãos de atividades comunitárias, como a única saída para absorver o contingente de mão-de-obra excluída ou deslocada do mercado, em virtude das tecnologias da Terceira Revolução Industrial.

O serviço comunitário é uma alternativa revolucionária para formas tradicionais de trabalho. (...) Socialmente, o terceiro é o mais responsável dos três setores. É o plano da solicitude que atende às necessidades e aspirações de milhões de pessoas que, de alguma forma, foram excluídas ou não foram adequadamente atendidas pela esfera comercial ou pública. (Rifkin, 1995: 265-266)

Ao defender sua tese, Rifkin expõe que, ao contrário da *economia de mercado*, baseada exclusivamente na “produtividade”, na qual a substituição do trabalho humano por máquinas é sempre crescente, a *economia social* está centralizada nas relações humanas, em sentimentos de intimidade, em companheirismo, em vínculos fraternais, e que estas qualidades não são facilmente redutíveis a máquinas ou por elas substituíveis.

Para Menegasso (1998), o emprego necessita ser reconceituado

no vocabulário de muitos. Ela afirma que o despontar da empregabilidade com enfoques nas competências humanas e na construção social pode superar a compreensão reducionista do significado de emprego.

3.2 - Empregabilidade: conceituação e abrangência

Passamos a ouvir e assimilar o neologismo *empregabilidade* nesta última década. Agências de emprego, consultores e profissionais da área de recursos humanos, passaram a utilizá-lo para traduzir as exigências das empresas em querer, cada vez mais, profissionais que correspondam às suas expectativas de qualificação.

Hirata (1997) faz um resgate histórico do termo “empregabilidade”, informand que ele surgiu na Europa, nos anos 1960, em decorrência dos estudos econômicos sobre a emergência de uma definição institucional do desemprego, visando discernir os inaptos ao emprego (*unemployability*) e os trabalhadores regulares e eficazes.

Outras três definições para a empregabilidade são apontadas por Gazier (1990: 579). A primeira é *aptidão de um indivíduo ao trabalho*, avaliada pelo resultado sintético de testes funcionais. O autor esclarece que essa definição se aplica a todo indivíduo, sem relação com a questão do desemprego, e que se originou nos trabalhos médicos dos anos 50-60 nos Estados Unidos, nos quais, através de baterias de testes e de indicadores, chega-se a elaborar escalas de empregabilidade (de cardíacos, cegos, esquizofrênicos, delinquentes, etc.)

Outra definição refere-se à *atratividade de um indivíduo para a empresa*, avaliada por testes de atitudes e de comportamentos, e para o autor, constitui uma transposição da versão precedente para os problemas de acesso ao emprego de grupos sociais desfavorecidos, desenvolvida essencialmente por assistentes sociais, em razão da alocação dos desempregados, através da elaboração de planos de desenvolvimento da empregabilidade e de ações de formação profissional.

Como terceira definição, o autor afirma que a empregabilidade

designa desempenhos prováveis de um grupo ou de uma pessoa no mercado de trabalho, avaliado por indicadores probabilísticos dentro de um dado período, como o tempo de permanência de um ou mais empregos, duração média diária ou semanal do trabalho, e valor de salário.

Outro entendimento sobre a empregabilidade é o do conceito americano (Chassard e Tessier, 1998; Minarelli 1995), no qual se afirma que o termo equivale ao *employability*, e que este pode ser traduzido pela condição de dar emprego e ou pela habilidade de ter emprego. Assim Minarelli (1995 :49) define empregabilidade como “*a capacidade de gerar trabalho, de trabalhar e de ganhar*”. Desta forma, podemos entender a empregabilidade como “a qualidade de ser empregável”.

Minvielle (1997), ao discutir a socialização profissional, retoma a nova dimensão que a formação individual passa a ter na construção da noção da empregabilidade. Para o autor, esta noção pode ser traduzida como a estrutura de competências que irá permitir a qual-quer indivíduo assalariado manter-se no emprego, qualquer que seja a empresa na qual tal emprego encontre expressão.

Diante disso, Minvielle (1997) desenvolve duas construções da noção de empregabilidade. A primeira faz da empregabilidade “*um sistema de competências profissionais ou extra-profissionais passíveis de serem transferidas de uma situação profissional a outra*” (p. 179). O autor acredita na possibilidade de um acordo entre empregador e empregado, no qual o primeiro se compromete com o desenvolvimento da empregabilidade do segundo, e este em vivenciar esta passagem contratual, uma vez que a permanência nas empresas está cada vez menor, como um dos momentos de seu itinerário na estruturação e habilitação de competências.

A segunda construção que se pode dar à noção de empregabilidade, para Minvielle, integra os dados da primeira, dentro de uma estrutura mais ampla. Para o autor, a empregabilidade é agora definida como *a capacidade de se autogerenciar, de administrar seu itinerário, seu percurso, e mesmo de o construir e dirigir*, enfatizando a autonomia relativa do indivíduo em um universo de obrigações que ele não consegue dominar por completo. Vista sob este prisma o autor fala em

Liberdade! Só que uma liberdade relativa, limitada e controlada, pois se trata de dar a cada indivíduo a capacidade de se autogerenciar, para não ter que vivenciar situações de assistência e de dependência que contribuiriam para a sua marginalização e exclusão.

Menegasso (1998) adota, para sua tese, o entendimento de que a empregabilidade constitui-se no conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, assumindo inclusive os meios para sua subsistência, estando ou não empregado. Em outro texto (1999), a autora reforça o entendimento anterior, observando que a empregabilidade requer que o ser humano exerça a “maestria pessoal”, na qual cada um tem que ter a visão de seu destino. Para a autora, o conceito extrapola os valores de mercado, muito embora seu alcance não esteja bastante claro para o homem comum.

A qualificação profissional e a valorização do auto-desenvolvimento do trabalhador, enaltecidas através da empregabilidade, têm sido a tônica destes tempos de crise, e de acordo com Gazier (1990), a periodização do uso do termo adquire maior ou menor pertinência segundo a conjuntura de prosperidade econômica ou de crise. Gazier informa que atualmente o patronato francês adota o termo para designar características individuais de aptidão para ocupar um emprego.

Para Loureiro (2000), “*a palavra emprego está em extinção, bem como tudo o que dela decorre*” (p. 3). Ele afirma que a tônica atual é buscar *trabalho*, e não ter um *emprego* para a vida toda, pois, segundo o autor, o que importa é ser *empregável pela vida toda*.

Daí a importância de investimentos constantemente na nossa carreira, com ou sem subsídios por parte da empresa, não importa. O que importa mesmo é que hoje o novo conceito de carreira diz que é mais importante você ser empregável do que ter um emprego e portanto, parar de estudar e de se atualizar é parar no tempo. (Loureiro, 2001: 3)

Outro agente importante na questão da formação profissional é o sindicato. A ação sindical voltada para esta questão ganhou nova

expressão nos anos 1990, de acordo com o DIEESE (2000). Os sindicatos passaram a reivindicar, nas negociações dos acordos e convenções coletivas, cláusulas visando ampliar a qualificação e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, ultrapassando o âmbito do auxílio-educação; passaram também a subsidiar programas de formação profissional ou utilizá-los através de convênios com o CODEFAT - Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador.

Entretanto, o DIEESE aponta que o desafio maior está na capacidade dos sindicalistas de *“...apresentarem propostas para a formação profissional, frente às novas formas de produzir e organizar a produção de bens e serviços, e tratarem o conjunto de questões que perpassam a preparação para o trabalho”* (p.2).

O conceito de empregabilidade vai além das exigências do mercado diante dos padrões tradicionais de emprego, pois quando falamos em *capacidade de gerar trabalho* nos reportamos aos prestadores de serviços (trabalhadores autônomos), que buscam preencher lacunas do mercado através do aprimoramento, adaptação às mudanças e pela capacidade de dar respostas inovadoras.

A função que ocupa a noção de “empregabilidade” na literatura econômica e nas análises estatísticas, como observa Hirata (1997), diz respeito à passagem da situação de desemprego para a de emprego, ou seja, à saída do desemprego e ingresso no contingente de empregados; assim sendo, o conceito de empregabilidade, formulado de maneira positiva, passa a ser o da capacidade de obter um emprego.

Esta autora ressalta a função ideológica e política do conceito, a qual está associada a uma política de seleção da empresa e implica transferir ao trabalhador a responsabilidade da não-contratação ou demissão.

Um trabalhador ‘não empregável’ é um trabalhador não formado para o emprego, não competente, etc. O acesso ou não ao emprego aparece como dependendo da estrita vontade individual de formação, quando se sabe que fatores de ordem macro e meso econômicas contribuem decisivamente para essa situação individual. (Rirata, 1997: 33)

Neste sentido, os sindicatos visam minimizar a responsabilidade individual pela formação e pela colocação no mercado de trabalho, através dos programas de requalificação dos trabalhadores desempregados (DIEESE, 2000).

Na visão de Landini (2000), a empregabilidade está associada à aquisição de novos conhecimentos e habilidades capazes de assegurar um posto dentro ou fora de qualquer organização, ou seja, à capacidade de se adequar às novas exigências do mercado, através do aprendizado contínuo, que se torna necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização.

Observamos durante nossa pesquisa que o termo “empregabilidade” vem ganhando novas expressões. Autores como Pereira (1999) e Baumgratz e Brandão (1998) têm utilizado *trabalhabilidade* e Meister (1999), *ocupacionalidade*. Acreditamos que as novas expressões não alteram a base conceitual, apenas visam à não-relação com o conceito de emprego tradicional, em virtude da diminuição dos postos de trabalho formais. Outro fato que se coaduna com a alteração do termo está na ênfase propalada da busca de soluções alternativas através do comportamento empreendedor.

Autores como Saint-Mezard (1999), Menegasso (1998), Bridges (1995) e Minarelli (1995) fazem associação, sob diversos enfoques, entre o desenvolvimento da empregabilidade e as características dos empreendedores no contexto atual, haja vista a disposição e motivação destes em atuar por conta própria ou como trabalhadores tradicionais, dentro de organizações, daí serem denominados de intraempreendedores (Pinchot m, 1989).

Os empreendedores, segundo Menegasso (1998), são indivíduos internamente motivados para atuar com autoconfiança; são desejosos de independência e autonomia, possuem predisposição para a inovação e têm uma percepção mais arrojada do futuro e das próprias condições para enfrentar os fatores diversos do meio. A autora reforça a idéia, ao afirmar que eles acreditam na capacidade de construir seu destino, de melhorar o ambiente externo e enfrentar situações difíceis, o que eles consideram desafios a serem suplantados.

Diante do exposto, poderíamos nos referir à *empregabilidade* como a disposição do ser humano em desenvolver sua capacitação,

em novas competências, habilidades e atitudes, visando estar em condições de corresponder continuamente às exigências e desafios que o mercado de trabalho impõe.

Uma questão de competência

O trabalhador que emerge neste início de século, seja autônomo ou empregado, terá que dispor de um novo conjunto de habilidades e conhecimentos básicos que necessitam ser constantemente atualizados, ou seja, o trabalhador contemporâneo precisa estar em processo contínuo de busca e desenvolvimento.

A palavra de ordem desses últimos tempos, no contexto empresarial, é “competência”, a qual não adquiriu um conceito novo, mas sim, de uma reatualização, conforme afirma Manfredi (1998). A noção de competência é, acima de tudo, multidimensional, envolvendo facetas que vão do individual ao sociocultural, situacional (contextual-organizacional) e processual. Assim sendo, a autora observa que não se pode confundir competência com mero desempenho. Neste sentido, Fleury e Fleury (2001: 21) definem competência como *“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*.

O modelo da *competência*, segundo Manfredi (1998), está substituindo a concepção de *qualificação tecnicista* (baseada nos princípios da administração científica), em razão dos processos de reorganização da economia mundial e das transformações técnico-organizacionais. Para a autora, a qualificação tecnicista é mais restrita e limitada do ponto de vista técnico-científico, enquanto o modelo da competência coloca a qualificação em patamares mais abrangentes, até mesmo multidimensionais, incorporando à perspectiva meramente técnico-operacional dimensões (de ordem subjetiva) psicossocial e cultural.

Quanto à emergência da noção de competência, nos moldes atuais, Hirata (1998) informa que ela surgiu na França nos últimos dez anos, oriunda do discurso empresarial e retomada em seguida por economistas e sociólogos. A autora afirma que é uma noção ainda bastante imprecisa e que decorreu da necessidade de

avaliar e classificar novos conhecimentos e novas habilidades gestadas a partir das novas exigências de situações concretas de trabalho, associada, portanto, aos novos modelos de produção e gerenciamento.

Como as noções de qualificação e de competência estão intimamente relacionadas, para Leite (*apud* Manfredi, 1998) estas noções podem ser traduzidas como a capacidade de mobilizar saberes que favorecerão a dominação de situações concretas de trabalho, bem como a transposição de experiências adquiridas de uma situação concreta para outra. O exercício dessa capacidade implica, para Leite, na mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, quais sejam:

a) o *saber-fazer*, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquiridas formalmente (cursos/treinamentos) e ou por meio da experiência profissional;

b) o *saber-ser*, incluindo traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho, como capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade;

c) o *saber-agir*, subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos, tais como, trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos, diversificados.

Na mesma linha de argumentação, os documentos do SEFOR-Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional/MTb (2000) referem-se à competência como sendo processual, exigindo, portanto, um processo de educação contínua, que desenvolveria um conjunto de habilidades, classificadas e definidas como *básicas, específicas e de gestão*. As básicas podem ser entendidas em uma ampla escala de atributos, que parte de habilidades mais necessárias, como ler, interpretar, calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.

As habilidades específicas são definidas como atitudes, conhecimentos técnicos e competências demandados por ocupações do mercado de trabalho, especialmente tendo em vista os processos

de reestruturação produtiva que atingem tanto empresas de ponta como as de pequeno porte e mesmo o mercado informal. Por fim, as habilidades de gestão estão relacionadas às competências de autogestão, associativas (trabalhos em equipes) e de empreendimento.

Pasturino (1999) afirma que a nova cultura do trabalho requer um conjunto de competências cognitivas, sociais e tecnológicas, uma vez que a atual gestão e organização empresarial, tem adotado mudanças significativas em pelo menos três grandes categorias, quais sejam: o *trabalho em redes*, aumentando a descentralização da tomada de decisões, a *adaptabilidade* da produção flexível e a *melhoria contínua* através de uma estrutura dinâmica capaz de identificar problemas e soluções.

Visando facilitar o processo de desenvolvimento da empregabilidade, destacamos a iniciativa do *Conference Board du Canada (2000)*, um conselho de empresas voltadas para a questão da educação, no Canadá. Este conselho elaborou e discutiu junto a estudantes, pais, educadores, empregadores, sindicatos, dirigentes de grupos comunitários e órgãos governamentais, o perfil das competências relativas à empregabilidade que todo trabalhador canadense deve possuir e que, segundo eles, são procuradas pelos empregadores. Entre as competências que eles consideram cruciais encontram-se: as *competências acadêmicas*, que englobam os requisitos de comunicar, pensar e aprender; as *qualidades pessoais*, compostas de atitudes e de comportamentos positivos, de responsabilidade e de adaptabilidade; e o *espírito de equipe*, que consiste na capacidade de trabalhar com outras pessoas.

A alavancagem da empregabilidade depende das novas competências, e em grande parte, da postura da organização em relação aos seus empregados. Em decorrência desta observação desponta outro neologismo, que é a “empresabilidade” (Sarsur, 2001; Saviani, 1997). A empresabilidade é traduzida pela adoção de políticas e ações que visam atrair e reter profissionais com potencial para enfrentar um mercado cada vez mais concorrencial. Assim, Fleury e Fleury (2001) afirmam que desenvolver competências requer percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem grupal, perpassando a aprendizagem organizacional.

Zarifian (2001) enquadra as competências requeridas em umtl organização em cinco categorias de conhecimento no trabalho, de processos, técnicas, organizacionais, de serviço e sociais. Por sua vez, dentro dessa visão, Fleury e Fleury (2001: 24) agrupam as competências em três grandes categorias dentro de uma perspectiva sistêmica, sendo:

- . competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social (...).
- . competências técnico-profissionais: competências es-pecíficas para certa operação, ocupação ou atividade (...).
- . competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas (...)

Retomando a visão de co-responsabilidade das empresas pelo desenvolvimento da empregabilidade de seus trabalhadores, Meister (1999) aponta para o importante papel que as universidades corporativas exercem neste contexto. Segundo a autora, a base da capacidade de empregabilidade a ser desenvolvida por essas universidades é representada por algumas competências essenciais do ambiente de negócios, que visam superar o desempenho da concorrência.

Diante das competências apontadas pelos autores aqui referenciados, optamos por detalhar um pouco mais as indicadas por Meister (1999), as quais, para fins deste artigo, parecem-nos apresentar os anseios do mercado com uma abordagem prescritiva.

1) *Aprendendo a aprender* (Meister, 1999: 13): a expectativa é de que os trabalhadores atuais contribuam construtivamente em tudo, desde o modo de assegurar a qualidade das matérias-primas utilizadas para fazer o produto, até a maneira de melhorar os processos utilizados para apresentar e instalar o produto. Precisam ter condições de usar um conjunto de técnicas entre as quais se inclui a capacidade de analisar situações, fazer perguntas, procurar esclarecer o que não compreendem e pensar criativamente para gerar opções. Precisam ainda saber aplicar o conhecimento existente a novas situações, experimentar a aprendizagem

adquirida pela variedade de fontes como colegas de trabalho, clientes, fornecedores e instituições educacionais, e incorporar esse aprendizado às suas vidas.

Saber como compreender e manipular rapidamente e com confiança as novas informações recebidas é uma importante competência do ambiente de negócios. Mostrar comprometimento com o autodesenvolvimento, melhorando constantemente sua capacidade de aprender novas técnicas e competências, e ser capaz de lidar com a ambigüidade e com o caos dentro de uma organização são qualificações vitais de aprendizagem. (Meister, 1999: 92)

A meta é fazer com que a atitude de aprender a aprender se tome parte natural do modo como os trabalhadores pensam e comportam-se em suas atividades.

Pereira (1999) considera esta competência essencial para o trabalhador contemporâneo, e orienta que aprender a aprender é não se deixar aprisionar por certezas preconcebidas. Segundo o autor, deve-se também considerar de antemão como duvidosos as próprias crenças e os próprios conceitos, bem como navegar em outras teses e hipóteses. *“É habituar-se àflexibilidade, estar sempre pronto para construir significados diferentes para a realidade a partir da pró-pria experiência (p.2).”*

A aprendizagem é um processo, segundo Pereira (1999), no qual o conhecimento começa com a prática, é adquirido através dela e, de uma maneira ou de outra, a ela reverte. O conhecimento se dá a partir da evolução conjunta da teoria e da prática. Ambas estão intrinsecamente entrelaçadas e interligadas. Tal simbiose está sempre presente onde quer que ocorra o conhecimento.

A mesma autora observa que desaprender é muito mais difícil que aprender, pois quanto mais se usa o conteúdo da aprendizagem ou habilidade adquirida, mais ela se amplia, e quanto mais se repete, mais se institucionaliza, e quanto mais institucionalizada, mais tende à permanência. Neste sentido, desaprender contraria a motivação natural do homem, colocando-o na contramão da história,

frustrando-o, acarretando um desperdício de energia.

Implica jogar fora a experiência adquirida, abrir mão de crenças, valores, conhecimentos e práticas costumeiras. Gera uma tremenda sensação de perda, a qual vem acompanhada de insegurança e ambigüidade. Desaprender significa abandonar a rotina, modificar hábitos, os maiores geradores de apego ao status quo. (Pereira. 1999: 3)

Pereira (1999) afirma que, paradoxalmente, a “sociedade do conhecimento” é também caracterizada como “a era da desaprendizagem”, uma vez que, para assimilar o novo que está permeando a nossa realidade atual, temos que abandonar o velho que a nossa história construiu.

2) *Comunicação e colaboração* (Meister, 1999: 13): no passado, o bom desempenho no trabalho significava executar um conjunto de tarefas determinadas e repetitivas de maneira satisfatória. Atualmente a eficiência do indivíduo está cada vez mais associada a habilidades de comunicação e colaboração desenvolvidas nas equipes de trabalho. Essas habilidades incluem não apenas as habilidades interpessoais, tais como ouvir e comunicar-se efetivamente com colegas de trabalho, mas também habilidades como saber trabalhar em grupo, colaborar com membros da equipe para compartilhar abertamente as melhores práticas em toda a organização, solucionar conflitos e relacionar-se com clientes, fornecedores e principais integrantes da cadeia de valores.

3) *Raciocínio criativo e resolução de problemas* (Meister, 1999: 14): até bem pouco tempo atrás, a responsabilidade por desenvolver meios de aumentar a produtividade do trabalhador e solucionar os problemas cabia exclusivamente aos níveis mais altos da administração. Atualmente, espera-se que funcionários de escalões inferiores descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho. Para adquirir esta capacidade gerencial, eles precisam pensar criativamente, desenvolver habilidades de resolução de problemas e ser capazes de analisar situações, fazer perguntas, procurar esclarecer o que não compreendem e sugerir

melhorias. Espera-se, neste novo ambiente organizacional, que os funcionários ultrapassem os dados superficiais para criar soluções inovadoras para problemas inesperados.

Saber reconhecer e definir problemas, implementar soluções, gerar novas idéias, agir e controlar e avaliar os resultados é uma parte fundamental da sustentação da vantagem competitiva de uma empresa. (Meister, 1999: 92)

Para Meister, a organização rápida e flexível precisa ser capaz de responder depressa às diversas situações surgidas no ambiente de negócios (interno e externo), onde os funcionários têm de saber lidar adequadamente com situações sem orientação superior.

4) *Conhecimento tecnológico* (Meister, 1999: 14): no ambiente de negócios do passado recente, conhecer tecnologia significava saber como operar o computador pessoal para processamento de texto ou análise financeira. Agora a ênfase está em usar um equipamento de informação que o conecte com os membros de suas equipes ao redor do mundo, visando compartilhar as melhores práticas, e para tanto, as organizações precisam desenvolver cursos para treinar funcionários em realidade virtual, intranet e Internet, para que a colaboração global em equipe se torne realidade. Essas tecnologias muda-rão a forma do conhecimento, ampliando o alcance das práticas empresariais em qualquer lugar, a qualquer momento.

5) *Conhecimento de negócios globais* (Meister, 1999: 14): especificamente, conhecimento de negócios significa treinar colaboradores e gerentes selecionados nas implicações econômicas e estratégicas de como gerenciar um empreendimento comercial global.

Ter conhecimento das técnicas empresariais mais complexas, saber ler uma demonstração de resultados, conhecer um índice de retorno interno, ter comando sobre o processo de alocação de capital e saber como avaliar o potencial de um negócio, são primordiais para a competência do ambiente de negócios. (Meister, 1999: 93)

Nesse ambiente volátil, a capacidade de entender o mercado “global” em que a empresa opera torna-se cada vez mais uma necessidade para agregar valor à organização.

6) *Desenvolvimento de liderança* (Meister, 1999: 15): no passado, a principal qualificação no ambiente de negócios era o gerenciamento. As instruções para a empresa emanavam da cúpula, e o trabalho era gerenciado, isto é, administrado e controlado em cada categoria, até a mais baixa, onde então era traduzido para ação. Meister considera que na organização do século vinte e um, a liderança inspiradora ofuscará o gerenciamento e será a chave do desenvolvimento de um modo de pensar compartilhado. Nessa organização, todos os funcionários são encorajados a ser agentes dinâmicos de mudança, em lugar de receptores passivos de instruções. Funcionários de todos os níveis precisam desenvolver meios de visualizar uma melhoria ou uma nova direção e buscar o comprometimento ativo dos outros para tomar realidade a visão compartilhada da organização.

Ser capaz de dar autonomia aos colegas de trabalho e ‘visualizar, energizar e capacitar’ um grupo ou equipe para atingir as iniciativas empresariais da corporação também é imperativo. Para operar nesta economia do conhecimento, os líderes precisam saber definir uma visão compartilhada e liderar a organização para que ela concretize a sua visão. (Meister, 1999:93)

Assim sendo, o novo imperativo passa a ser o desenvolvimento da liderança, que enfoca a identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais, capazes de levar a organização ao longo do século vinte e um.

7) *Autogerenciamento da carreira* (Meister, 1999: 16): em virtude de as qualificações necessárias estarem evoluindo e mudando continuamente, funcionários de todos os níveis precisam assumir o compromisso de assegurar as qualificações, o conhecimento e as competências exigidos tanto no cargo atual quanto nos futuros, conforme observou criticamente Minvielle

(1997). Para a autora, a capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada uma competência adquirida e necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios.

Considerações finais

Assim como Minvielle (1997), Forrester (1997) apresentam observações interessantes sobre a ideologia difundida pelo capitalismo com relação à empregabilidade, na qual, segundo ela, há uma transferência total, para o indivíduo, da responsabilidade por conseguir ou manter sua empregabilidade, desconsiderando-se o contexto socioeconômico em que a pessoa se insere. A autora questiona até que ponto a difusão pela capacitação (em habilidades, competências e atitudes), ou seja, o fato de tornarem-se empregáveis, garante que os indivíduos serão absorvidos pelo mercado. Forrester vê neste interim certa dose de crueldade, uma vez que a economia atual não prevê aumento de postos de trabalho.

Outro dado que nos chama a atenção e que é colocado por Manfredi (1998) refere-se ao reducionismo que a noção do modelo de competência vem assumindo na classe empresarial, para a qual competência é um rol de aptidões e habilidades genéricas, mutáveis ao sabor das necessidades e exigências do capital. Na visão da autora, a noção de competência deve ser entendida também em sua dimensão social e política, como parte integrante do campo de correlação de forças entre capital e trabalho, contribuindo assim para a redefinição das estratégias de discussão e direcionamento dos processos de reorganização produtiva e da adoção de novas tecnologias.

O que podemos perceber é que a busca pelo desenvolvimento da empregabilidade, seja através de empresas seja pela iniciativa individual, com ou sem subsídios, constitui o diferencial na economia de mercado. Acreditamos que as empresas e trabalhadores, num processo cíclico de geração de conhecimento, apesar da diminuição dos postos de trabalho, poderão encontrar alternativas razoáveis para a inserção e manutenção das pessoas no mercado de trabalho.

Notas

¹ Para Marx o patrão não compra trabalho, mas sim a força de trabalho (Marx, 1983).

² Braverman distingue capitalismo industrial de capitalismo mercantilista. O primeiro é a produção de mercadorias em bases capitalistas e o segundo limitava-se a troca de produtos excedentes das forças anteriores de produção.

³ Para melhor compreensão da origem do emprego e suas transformações, sugerimos a leitura do capítulo 2 - *Ascensão e queda do bom emprego*, Bridges (1995).

t De acordo com Filion (1999: 19) “O *empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.*”

u LEITE, Elenice M. “Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil”. In: *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas, 1996.

v Inclui aspectos relativos ao ambiente de trabalho, formas de remuneração, reconhecimento profissional, investimento em capacitação, abertura dos canais de comunicação e *feedback* permanentes, credibilidade e posicionamento da organização junto ao mercado (Sarsur,2001).

Referências Bibliográficas

AUED, Bernadete W. Sobre a extinção das profissões: implicações teóricas. In: AUED, Bernardete W. *Educação para o (des)emprego*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BAUMGRATZ, Euler de Paula e BRANDÃO, Norma L. Sander. *Empregabilidade x trabalhabilidade: da renovação externa à transformação interna*. Disponível em: <<http://www.ahmg.com.br/empetra.htm>>. Acesso em 8 fev. 2001.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3a ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRIDGES, William. *Um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHASSARD, Yves e TESSIER, Monique. *L'employabilité: un concept qui révèle un changement de la nature du chômage*. ACTEURS, n. 39, out 1998. Disponível em: <<http://www.brunhes.com/EtudLigne/Acteurs/Acteurs39.htm>>. Acesso em 10 mar. 2001.

CONFERENCE BOARD DU CANADA. *Profil des compétences relatives à l'employabilité*. [2000]. Disponível em: <<http://www.conferenceboard.ca/nbec/eprof-f.htm>>. Acesso em 10 mar de 2001.

DIEESE (2000). *Formação profissional: um novo espaço de negociação*. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/formacao.html>>. Acesso em 15 novo 2001.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Unesp, 1997.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. 2a ed. São Paulo: Cortez, 1996.

GAZIER, Bernard. L'employabilité: breve radiographie d'un concept en mutation. In: *Sociologie du travail*. Paris Editions du Seuil, n. 4, 1990, p. 575-584.

GENTILI, Pablo A. Educar para o desemprego: a desintegração da promessa integradora. In: FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. 3a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999, p. 76-99.

HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, Alípio et al. (orgs.). ***Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho***. São Paulo: EDUC, 1997, p.23-42.

_____. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, Celso João et alli. ***Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar***. 48 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998, p.128-142.

IBGE (2001). *Pesquisa Mensal de Emprego*. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/ibge/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento.../pmet2.sht>>. Acesso em 30 ago. 2001.

LANDINI, Maria Zélia Silva. *Empregabilidade: a necessidade de se tornar empregável*. Insight Informal Especial, 2000. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insightesp8.htm>>. Acesso em 03 maio 2001.

LIEDKE, Elida Rubini. Trabalho. In: CATTANI, Antonio David (org.). ***Trabalho e tecnologia: dicionário crítico***. Petrópolis, RJ: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997, p. 268-274.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. *Como competir na era do capital humano*. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/a26102000.html>>. Acesso em 8 fev. 200J.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. ***Revista Educação & Sociedade***, vol. 19, n. 64, Campinas, SP, set. 1998.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. Trabalho assalariado e capital. In: ***Obras escolhidas***, v.I. São Paulo: Alfa-Omega, [ca.1984], p.60-82.

MAXIMIANO, Antonio C. Amam. ***Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada***. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEISTER, Jeanne C. ***Educação corporativa: gestão do capital***

intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENEGASSO, Maria Ester. ***O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário.*** 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. As teorias administrativas e a empregabilidade vistas sob o enfoque da organização em aprendizagem. In: ***Revista de Ciências da Administração.*** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC: Imprensa Universitária, v.1, n. 2, ago/1999, p.49-59.

MINARELLI, José Augusto. ***Empregabilidade: o caminho das pedras.*** São Paulo: Gente, 1995.

MINVIELLE, Yvon. Auto-formação e socialização. In: CASALI, Alípio et al. (orgs.). ***Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho.*** São Paulo: EDUC, 1997, p.167-180.

PASTURINO, Martín. ***La construcción de competencias profesionales y laborales en los programas de inserción productiva.*** CINTERFOR-OIT, San Salvador, diciembre de 1999. Disponível em: <<http://www.campuso-ei.org/edytrabajo/etp1.htm>>. Acesso em 10 mar de 2001.

PEREIRA, Maria J. L. Bretas. ***Aprendizagem contínua.*** Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/a29091999001.html>>. Acesso em 8 fev. 2001.

PINCHOT IH, Gifford. ***Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.*** São Paulo: Harbra, 1989.

RIFKIN, Jeremy. ***O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho.*** São Paulo: Makron Books, 1995.

SAINT-MEZARD, Damián. Sabe qué es la “empleabilidad”? : cómo reunir la formación y las cualidades que se reclaman para los nuevos puestos de trabajo. *Su Dinero*, n. 157, 31 jan. de 1999. Disponível em: <<http://www.el-mundo.es/sudinero/99/SDI57/SDI57-14.html>>. Acesso em 10 mar. 2001.

SARSUR, Amyra Moyzes. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: Encontro Nacional da ANPAD XXV, de 16 a 19 de setembro de 2001, Campinas. *Resumo dos Trabalhos: ENANPAD 2001*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, p. 208 (resumo) e texto (CD-ROM).

SAVIANI, José Roberto. ***Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade.*** São Paulo: Makron Books, 1997.

SEFOR/MTb (2000). *Educação profissional*. Disponível em: <<http://www.mtb.gov.br/speleduprof/edpro03.htm>>. Acesso em 03 maio 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.