

## O Discurso da Empregabilidade: o que pensam a Academia e o mundo empresarial

**Autoria:** Diogo Henrique Helal, Máira Rocha Santos

### RESUMO

A preocupação com a empregabilidade é resultado das novas exigências feitas aos trabalhadores, por parte das organizações. Sabe-se, contudo, que o entendimento acerca do tema é bastante diverso e controverso. Neste contexto, o presente artigo busca entender como tem emergido e ganhado força o termo, em dois meios - o acadêmico e o empresarial. Para tanto foi feita uma pesquisa qualitativa com profissionais e acadêmicos de Recursos Humanos, em Belo Horizonte-MG, bem como foram analisados dados secundários, em publicações acadêmicas e não acadêmicas (empresariais). Os dados coletados foram analisados de modo quantitativo e qualitativo, com base nas técnicas de análise bibliométrica e análise de conteúdo (AC). Os achados da pesquisa indicam que em ambos os grupos pesquisados – empresarial e acadêmico – das duas concepções acerca do tema, destacadas na teoria: a empresarial-individual - que considera a empregabilidade como a capacidade de adaptação da mão-de-obra frente às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações, e a crítica-social – que trata a empregabilidade como um discurso, que transfere a responsabilidade pelo emprego, da sociedade e do Estado para próprio trabalhador, a prevalente é a primeira. Diante disso, o artigo traz uma reflexão, buscando indicar à sociedade que o discurso neoliberal da empregabilidade não traz consigo a garantia de empregos e que a busca incessante pelo conhecimento (capital humano) nem sempre garante vagas equivalentes no mundo do trabalho.

### 1. APRESENTAÇÃO

A palavra empregabilidade ocupa posição de destaque na Academia, no mundo empresarial e na discussão sobre políticas públicas, no Brasil e em outros países. Convém destacar, entretanto, que seu surgimento é relativamente recente. É reflexo do agravamento da crise pela qual passa o mercado de trabalho em todo mundo, em função da diminuição do número de empregos formais e do aumento dos níveis de desemprego e trabalhos informais. É sabido que a terceirização e flexibilização da economia vêm causando fortes impactos no mercado de trabalho em todo o Brasil, que, segundo Pochmann (2001), vive um momento de desestruturação. Para o autor, os novos conhecimentos tecnológicos se associaram às exigências empresariais de contratação de empregados com polivalência multifuncional, maior nível de motivação e habilidades laborais adicionais no exercício do trabalho. Foi o novo contexto do mercado de trabalho, permeado pelo desemprego e pela dificuldade em se (re)inserir neste mercado que trouxe o debate acerca da empregabilidade para a ordem do dia, no Brasil e em diversos outros países.

Vale lembrar, entretanto, que a atual conjuntura do mercado de trabalho é produto do processo de reestruturação econômica, iniciado a partir da década de 1970, com o esgotamento do modelo fordista de produção. Desta forma, a preocupação com a empregabilidade é, na verdade, resultado das novas exigências feitas aos trabalhadores, por parte das organizações, sob a égide do novo modo de acumulação capitalista, conhecido como pós-fordismo ou modo de acumulação flexível. As organizações passaram por um processo de reestruturação, no qual várias ocupações foram destruídas e outras novas surgiram. O emprego industrial foi reduzido em função da alta inserção de tecnologia, enquanto o setor de

serviços se expandiu. O mercado de trabalho se flexibilizou e as relações de trabalho se precarizaram – houve o aumento da ocupação por conta própria e da informalidade em geral.

## 2. CONCEITOS

Por se tratar de um fenômeno recente, a conceituação e entendimento sobre empregabilidade são dispersas e diversificadas. São exemplos:

O conceito de empregabilidade tem sido utilizado para referir-se às condições da integração dos sujeitos à realidade atual dos mercados de trabalho e ao poder que possuem de negociar sua própria capacidade de trabalho, considerando o que os empregadores definem por competência (MACHADO, 1998, p.18).

Para Lavinias (2001, p.03), o uso do termo empregabilidade remete “às características individuais do trabalhador capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego”. Na visão da autora, o divisor de águas entre trabalhadores empregáveis e não-empregáveis reside no seu grau de aptidão para um determinado trabalho.

Minarelli (1995), por sua vez, entende a empregabilidade como a habilidade de ter emprego.

Nas definições de empregabilidade apresentadas, o termo é visto como a capacidade de adaptação da mão-de-obra frente às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações. Entretanto, não há um consenso em relação à conceituação do tema.

Diversos outros autores referem-se a empregabilidade como um discurso neoliberal, que transfere a responsabilidade pelo emprego, da sociedade e do Estado para o próprio trabalhador. Carrieri e Sarsur (2002) entendem a empregabilidade como uma estratégia adotada pela alta administração das empresas, no sentido de transferência da organização à responsabilidade ao trabalhador, da não-contratação ou da demissão. Para Rodrigues (1997, p.228), o conceito empregabilidade, conjugado com outros conceitos mais gerais como globalização, competitividade e reestruturação industrial, busca consolidar a “construção de uma rede discursivo-conceitual que tenta simultaneamente, por um lado, explicar uma nova etapa do desenvolvimento civilizatório e, por outro lado, facilitar as dores do parto do novo mundo do trabalho”.

É possível supor que a ênfase no mercado e no cliente, nas novas competências gerenciais e na empregabilidade parecem resolver um tradicional dilema gerencial, qual seja, controlar e direcionar os indivíduos para comportamentos desejados: autonomia, flexibilidade, criatividade, autovigilância, espírito empreendedor etc. Para Freitas (2000, p. 11), nesse discurso, e também nas ações organizacionais, é dito que o indivíduo deve considerar-se como o “empreendedor de sua própria vida”, que ele seja o “seu próprio projeto” e que se veja como “um capital que deve dar retorno”, buscando sempre melhorar sua empregabilidade.

Acredita-se também que o acesso ao emprego não pode ser determinado de forma simplista e restrita. A realidade mostra que várias são as explicações e os determinantes da empregabilidade e de suas variantes. Segundo Paiva (2000, p.57), empregabilidade é uma “construção social mais complexa, na medida em que se descola das instituições formais e da

experiência adquirida para considerar aspectos pessoais e disposições subjetivas e para dar maior peso não apenas a aspectos técnicos, mas à socialização”.

Esta visão de empregabilidade é bastante apropriada à realidade brasileira, marcada, segundo Freitas (1997), por um forte traço de personalismo. Para o autor, a sociedade brasileira é baseada em relações pessoais. Nesse sentido, não se pode imaginar que o acesso ao emprego no Brasil ocorra de modo impessoal e meritocrático, valorizando principalmente as variáveis ligadas ao esforço próprio individual, nomeadamente investimentos em capital humano (educação). Civelli (1998) destaca que o acesso ao mercado de trabalho deve ser estudado sob uma perspectiva diferenciada, na qual variáveis simbólicas, culturais, sociais e de valor estão se tornando fundamentais. Esta foi a estratégia proposta por Helal (2005), que explora a temática da empregabilidade individual, procurando ampliar a discussão corrente sobre o assunto, centrada na teoria do capital humano. Nesse sentido, o autor propõe um modelo explicativo da empregabilidade individual, baseado em profunda revisão bibliográfica, com o propósito de buscar melhor entendimento sobre o que determina o acesso ao emprego. O modelo é concebido com base em três abordagens: teoria do capital humano, do capital cultural e do capital social. São apresentadas, ainda, sugestões para a operacionalização das variáveis, tornando o modelo aplicável.

Do debate acima, é possível identificar dois significados para o termo empregabilidade: o empresarial - que considera a empregabilidade como a capacidade de adaptação da mão-de-obra (do indivíduo) frente às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações, e o crítico – que trata a empregabilidade como um discurso, que transfere a responsabilidade pelo emprego, da sociedade e do Estado para próprio trabalhador.

De acordo com Nader e Oliveira (2007, p.04), a noção de empregabilidade que ganha espaço, atualmente “é aquela que localiza no próprio trabalhador a tarefa de se ajustar às condições de trabalho”. Ainda para as autoras (2007, p.04),

(...) tanto a literatura de gestão e revistas de maior alcance (como *Você S/A* e *Exame*) como as políticas públicas ligadas à questão do emprego dão grande ênfase ao aprimoramento do trabalhador para que este se torne atraente ao mercado de trabalho e lá garanta o seu espaço.

A ênfase no indivíduo é clara no primeiro significado. Nele, a empregabilidade é totalmente dependente da capacidade individual em se adaptar às demandas mercado de trabalho.

O segundo significado do termo busca identificar exatamente a limitação de se tratar a empregabilidade como algo restrito ao esforço individual. Esta segunda perspectiva busca contextualizar socialmente a busca pelo emprego, atribuindo responsabilidade a fatores presentes na sociedade. Tal questão insere-se no debate da sociologia econômica sobre a natureza inserida (*embedded nature*) do processo econômico, como bem destaca Granovetter (1985). Segundo o autor, a ação econômica, neste caso a busca e processo de seleção para um emprego, deve ser vista e estudada como algo influenciado pela estrutura social na qual se insere, ou seja, é influenciada não apenas por características do indivíduo (estoque de capital humano), mas também por elementos inerentes ao contexto familiar e social. Importante destacar que tal perspectiva supera o foco tradicional na estrutura e em elementos técnicos, enfatizando o aspecto dinâmico dos relacionamentos interpessoais.

Essa divisão acerca do entendimento do que seria empregabilidade em dois – visão empresarial-individual e crítica-social - é a adotada por Gazier (2001). A primeira, aqui

chamada de empresarial-individual, refere-se a noção de empregabilidade de iniciativa, enquanto a segunda, crítica-social, equivale a noção de empregabilidade interativa.

Recentes estudos têm suportado este entendimento, de que a empregabilidade deve ser vista como algo que depende não apenas do esforço individual, mas também de fatores existentes no contexto social. Por exemplo, Helal, Neves e Fernandes (2007) analisam as alterações dos efeitos do capital cultural, social e humano na empregabilidade gerencial no Brasil. Os resultados do estudo destes autores indicaram a associação entre os três tipos de capital nas chances de se obter um cargo gerencial no país.

Apesar dos resultados de pesquisa indicar que no país o acesso a empregos formais tem sido também determinado pelo contexto social no qual o indivíduo se insere, o entendimento acerca do tema que mais tem sido difundido é o individual. A mídia de negócios (e a geral também) vem lembrando o indivíduo da sua necessidade em se atualizar, em ser competente, como modo de garantir uma melhor inserção no mercado de trabalho. De tão intensa, esta pressão tem atingido até o ambiente acadêmico. De acordo com Zulauf (2006), o mercado e os ambientes de trabalho estão pressionando cada vez mais o ensino superior para que este desenvolva a empregabilidade dos estudantes e conceda à essa habilidade mais relevância nas grades curriculares, instruindo os alunos não só academicamente, mas também para as reais necessidades dos empregadores.

A autora diz que o governo comunga da mesma opinião do mercado, e já tem incentivado algumas universidades reformarem suas grades curriculares. Em níveis variados de aceitação e resistência, o tradicional currículo com enfoque na disciplina está cedendo lugar a uma educação que oferece embasamento acadêmico com habilidades de empregabilidade (ZULAUF, 2006).

Shiroma e Campos (1997) complementam o raciocínio de Zulauf (2006) e questionam se função da escola é auxiliar na formação para o trabalho ou ocorre independentemente daquela. Os autores, desse modo, ficam por entender se a escola promove a formação para o indivíduo ou para o mercado de trabalho. A quem a educação atenderia nos tempos de hoje: ao mercado ou ao trabalhador?, questionam os autores (1997). Segundo eles, embora não exista convergência de opiniões acerca do debate, estas concorrem, entretanto, ao mostrarem que o aumento da demanda empresarial por trabalhadores com níveis mais elevados de escolaridade nem sempre é compatível com as características das atividades desenvolvidas e nem mesmo, são demandas de todos os postos de trabalho. Shiroma e Campos (1997) pontuam, desse modo, um antagonismo advindo da alta especialização: se as pessoas atingem uma capacitação intelectual maior do que a exigida para os cargos, porque os empresários clamam por educação, apontando-a como a principal alavanca para a produtividade e a qualidade?

Rummert e Ventura (2007) concluem que, de forma geral,

(...) as políticas educativas com caráter compensatório e aligeirado reiteram, a partir de reordenamentos econômicos dos quais derivam o desemprego estrutural e novas formulações ideológicas centradas no empreendedorismo e na empregabilidade, a subalternidade das propostas de educação para a classe trabalhadora. (RUMMERT; VENTURA, 2007, p.29)

Diante de tal debate, este estudo pretende entender como tem emergido e ganhado força o termo, em dois meios - o acadêmico e o empresarial. Nesta análise, busca-se observar qual dos dois entendimentos sobre empregabilidade (o empresarial-individual ou o crítico-social) prevalece e predomina nos grupos pesquisados.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo descreve e analisa as concepções sobre empregabilidade e seus determinantes, em dois grupos: o empresarial e o acadêmico. Em função da profundidade do escopo desta pesquisa, ela foi classificada como qualitativa, que trabalha com um “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. (DESLANDES, 1997, p.22). A partir da pesquisa qualitativa, portanto, foi possível levantar as informações necessárias para descrever e analisar as concepções sobre empregabilidade e seus determinantes dos dois grupos estudados.

Os dados de ambos os grupos pesquisados são primários e secundários. Os primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, aplicadas em sujeitos dos dois grupos de interesse desta pesquisa. As entrevistas foram realizadas face-a-face, com apoio de um roteiro contendo sete perguntas norteadoras. Tais entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para realização da análise de conteúdo.

Os dados primários do grupo empresarial foram obtidos por meio de entrevistas com três profissionais, sendo um profissional responsável pelo setor de recursos humanos, de uma organização de médio porte, do setor de supermercados, em Belo Horizonte-MG e dois funcionários contratados que cursaram até ensino médio. Por sua vez, as entrevistas, no âmbito acadêmico, foram realizadas com quatro pessoas, sendo duas professoras de disciplinas da área de recursos humanos, do curso de Administração de um IES particular em Belo Horizonte-MG e dois estudantes da mesma instituição cursando os últimos períodos.

Os dados secundários desta pesquisa referem-se a artigos advindos de publicações acadêmicas e não acadêmicas selecionadas para o estudo. Do grupo empresarial, foram selecionadas duas publicações impressas, a revista *Você S/A* e o jornal *Folha de São Paulo*. Destas, foram selecionados artigos e matérias que tratassem da empregabilidade, entre janeiro de 2005 e julho de 2007. A escolha do período foi restrita, em função da quantidade de material obtido. A consulta e seleção de artigos e matérias foram feitas no *site* [www.uol.com.br](http://www.uol.com.br), por meio de senha e acesso à página de pesquisa de material publicado, de cada publicação.

Do meio acadêmico, foram pesquisadas publicações da área (RAC - Revista de Administração Contemporânea – ANPAD, anais dos Encontros da ANPAD e periódicos residentes no portal *Scielo*), que tratassem da temática – empregabilidade – entre janeiro de 1997 e a julho de 2007. Tal pesquisa foi feita nos *site* [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br), por meio de senha e acesso à página de pesquisa de publicações.

A amostragem foi não probabilística, do tipo intencional e de acessibilidade. Os dados primários foram analisados por meio da análise de conteúdo e os secundários com base nas análises bibliométrica e de conteúdo. Bardin (1977, p.42) define análise de conteúdo como:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Neste sentido, foram estabelecidas e identificadas as unidades de análise, grade de análise, categorias, presença e ausência de elementos, bem como sua frequência e relevância.

Oportuno destacar que associada à metodologia proposta, este estudo adotou a estratégia da **triangulação**, proposta por Denzin (1978) e rediscutida por Flick (1992). Tal estratégia pressupõe que os métodos e técnicas de pesquisa podem ser vistos como complementares ao invés de rivais. A triangulação foi de dados, uma vez que se pretendeu usar diferentes fontes de dados. O fenômeno “empregabilidade” foi estudado a partir de diferentes momentos (tempo), locais (espaço) e pessoas (informantes).

Além disso, a pesquisa bibliométrica foi outra forma de análise utilizada nesse estudo, com o propósito de se obter mais uma possibilidade para confrontar os discursos dos diferentes meios de comunicação selecionados (acadêmicos e não acadêmicos), acerca da temática.

Antes de pontuar os dados encontrados nas pesquisas bibliométrica e qualitativa, é necessário definir os conceitos chave utilizados como parâmetros de análise. Na pesquisa bibliométrica, os artigos foram divididos com base no seguinte critério:

a) **Estuda empregabilidade x apenas cita ou comenta brevemente empregabilidade**: o primeiro critério abarca todos os artigos, acadêmicos ou massivos que se dispuseram a tecer um discurso e uma análise mais acurada e profunda sobre a temática da empregabilidade. Já o segundo critério representa aqueles artigos nos quais a empregabilidade é apenas aludida e não explorada com finura suficiente. Assim, apenas os artigos que estudaram a temática foram selecionados para o estudo.

Tanto os artigos selecionados que estudaram a empregabilidade, quanto o conteúdo das entrevistas realizadas foram analisados tomando por parâmetro as seguintes categorias de análise, referentes aos entendimentos sobre o tema, verificados no debate teórico: **visão crítica-social** e **visão empresarial-individual**. O primeiro entendimento acerca da empregabilidade representa o conceito de Carrieri e Sarsur (2002), que trata a empregabilidade, como um discurso neoliberal que transfere a responsabilidade do emprego da sociedade, da academia e do Estado, unicamente para o indivíduo. A visão empresarial, por sua vez, representa a visão mercadológica e individual, presente em Minarelli (1995) e em Lavinas (2001), por exemplo, que defendem que a obtenção e manutenção do emprego advêm unicamente de características individuais, como capital humano, por exemplo.



#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

##### 4.1 Dados Bibliométricos do Grupo Empresarial X Grupo Acadêmico nas publicações impressas

TABELA 1: Quantidade de artigos selecionadas para análise

<i>Critério</i>	<i>GRUPO ACADÊMICO*1</i>		<i>GRUPO EMPRESARIAL*2</i>	
	<i>Artigos obtidos no Scielo</i>	<i>RAC e Encontros ENANPAD</i>	<i>Você S/A</i>	<i>Folha de São Paulo</i>
<b>Estuda a empregabilidade</b>	4	15	5	21
<b>Apenas cita</b>	2	10	6	45
<b>TOTAL</b>	6	25	11	66

\*1 No período de janeiro de 1997 a julho de 2007;

\*2 No período de 2005 a julho de 2007.

Fonte: dados da pesquisa.

Foram selecionados para a análise apenas os artigos de estudaram e se detiveram com mais profundidade, ao tratar da empregabilidade. Após tal seleção, o universo pesquisado resultou num total de 45 artigos, sendo 19 acadêmicos e 26 não acadêmicos.

TABELA 2: Visões acerca do tema, nas publicações de ambos os grupos

<i>Estuda a empregabilidade</i>	<i>GRUPO ACADÊMICO</i>		<i>GRUPO EMPRESARIAL</i>	
	<i>RAC e Encontros ENANPAD</i>	<i>Periódicos no Scielo</i>	<i>Você S/A</i>	<i>Folha de São Paulo</i>
<b>Visão Crítica</b>	9	4	0	13
<b>Visão Empresarial</b>	4	0	5	8
<b>Visão Híbrida<sup>i</sup></b>	2	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	4	5	21

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se a predominância de estudos “críticos” sobre o tema, nos artigos do grupo acadêmico. Entretanto, é necessário destacar que a Folha de São Paulo, jornal bem conceituado e lido no Brasil, aponta maioria de publicações críticas no período analisado, mostrando, que algumas publicações de massa começam a se preocupar em adotar uma postura mais crítica frente ao Estado, as Instituições Acadêmicas e à Sociedade.

Numa outra tabela pode-se fazer a comparação dos anos em que essas mensagens foram veiculadas. A Tabela 3 representa as publicações acadêmicas ao longo dos anos e sua frequência nas subcategorias criadas no projeto.

TABELA 3: Publicações acadêmicas classificadas por períodos

Estuda a empregabilidade / anos pesquisados	GRUPO ACADÊMICO							
	<i>RAC e Encontros ENANPAD</i>	C	E	H	<i>Periódicos no SciELO</i>	C	E	H
2007 (até julho)	2	2	0	0	1	1	0	0
2006	3	3	0	0	1	1	0	0
2005	0	0	0	0	0	0	0	0
2004	5	3	2	0	0	0	0	0
2003	1	0	1	0	0	0	0	0
2002	1	1	0	0	0	0	0	0
2001	1	0	0	1	0	0	0	0
2000	0	0	0	0	1	1	0	0
1999	0	0	0	0	0	0	0	0
1998	1	0	1	0	0	0	0	0
1997	1	0	0	1	1	1	0	0
<b>Total</b>	15	9	4	2	4	4	0	0

Legenda: C = Crítica, E = Empresarial, H = Híbrida.

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 3 reforçam o entendimento de que a preocupação em estudar a empregabilidade é recente. A maior parte dos estudos acadêmicos sobre o tema, nos periódicos e anais de eventos estudados, está concentrada nos últimos quatro anos (a partir de 2004).

Já a Tabela 4 resume a frequência das publicações empresariais, que se aprofundaram no estudo do fenômeno a partir da ocorrência das subcategorias criadas por este estudo.

TABELA 4: Publicações empresariais classificadas por períodos

Estuda a empregabilidade / anos pesquisados	GRUPO EMPRESARIAL							
	<i>Folha de São Paulo</i>	C	E	H	<i>Você S/A</i>	C	E	H
2007 (até julho)	4	3	1	0	2	0	2	0
2006	8	6	2	0	2	0	2	0
2005	4	1	3	0	1	0	1	0
Total	16	10	6	0	5	0	5	0

Legenda: C = Crítica, E = Empresarial, H = Híbrida

Fonte: dados da pesquisa

Nesta tabela é necessário ressaltar prioritariamente a disparidade dos resultados encontrados nos meios de comunicação de massa. As revistas mais especializadas em mercado e carreira, aqui representadas pela *Você S/A*, têm uma visão completamente empresarial sobre a empregabilidade, enquanto a *Folha de São Paulo* caminha para um pensamento mais crítico e consciente.



## 4.2 Dados comparativos do Grupo Empresarial X Grupo Acadêmico nas pesquisas qualitativas por entrevistas em profundidade

A fim de organizar e melhorar a exposição dos resultados das entrevistas qualitativas, os dados foram distribuídos em tabelas. Buscou-se apenas classificar o conteúdo das respostas a cada pergunta, segunda as concepções acerca do tema – visão crítica e empresarial. Não se pretende aqui descartar as falas dos entrevistados, que serão usadas nas considerações finais para justificar os índices expostos. As tabelas 5, 6, 7 e 8 têm por objetivo clarificar qual o grupo fez mais referências às visões “crítica” e “empresarial” sobre empregabilidade. Os resultados aqui expostos representam a análise dos pesquisadores em cada discurso, ao longo das sete perguntas norteadoras das entrevistas em profundidade.

TABELA 5: Grupo acadêmico e perguntas da entrevista - professores

CATEGORIAS	GRUPO ACADÊMICO													
	Professores A							Professores B						
	Perguntas							Perguntas						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>Crítica</b>											x			
<b>Empresarial</b>	x	x						x		x		x		x
<b>Híbrida</b>			x	X	x	X	x		x				x	

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 6: Grupo acadêmico e perguntas da entrevista - alunos

CATEGORIAS	GRUPO ACADÊMICO													
	Aluno A							Aluno B						
	Perguntas							Perguntas						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>Crítica</b>														
<b>Empresarial</b>	x		X		x	x	x	x			x			x
<b>Híbrida</b>		x		x					x	x		x	x	

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode perceber na tabela 5, os professores entrevistados possuem uma visão híbrida sobre a temática empregabilidade. É necessário observar, entretanto, que se analisados individualmente, nota-se o professor B possuiu uma visão predominantemente “empresarial”. Tal achado pode nos indicar que, mesmo se tratando de professores de disciplinas ligadas à área de recursos humanos, o entendimento dominante sobre o que é empregabilidade não é o crítico.

A opinião dos alunos entrevistados também reforça a impressão de que a visão crítica sobre empregabilidade é pouco presente na Academia.

É importante lembrar que os resultados da análise bibliométrica, realizada nos dados secundários advindos do meio acadêmico, não indicam essa predominância da visão empresarial sobre a empregabilidade. Essa diferença encontrada nos resultados pode indicar

uma dissociação entre o que pensa e publica sobre o assunto e o que se ensina e transmite aos alunos. Também se observa uma incidência bem menor de um entendimento híbrido sobre a empregabilidade nas publicações acadêmicas, quando comparadas com as respostas de professores e alunos, obtidos nas entrevistas.

TABELA 7: Grupo empresarial e perguntas da entrevista - funcionários 2º grau

<b>CATEGORIAS</b>	<b>GRUPO EMPRESARIAL</b>													
	<i>Funcionário (2º grau) A</i>							<i>Funcionário (2º grau) B</i>						
	<i>Perguntas Questionário</i>							<i>Perguntas Questionário</i>						
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<b>Crítica</b>														
<b>Empresarial</b>			x			x	x	x		x	x	x	x	
<b>Híbrida</b>	x	x		x	x				x					x

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 8: Grupo empresarial e perguntas da entrevista – profissional de RH

<b>CATEGORIAS</b>	<b>GRUPO EMPRESARIAL</b>						
	<b>RH</b>						
	<b>Perguntas</b>						
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<b>Crítica</b>							
<b>Empresarial</b>			x	x	x		x
<b>Híbrida</b>	x	x				x	

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados das entrevistas realizadas no Grupo Empresarial indicam uma forte predominância do entendimento da empregabilidade enquanto atributo individual. Nota-se a existência de funcionários pouco críticos e contaminados pelo discurso predominante, uma vez que pensam a empregabilidade como encargo exclusivo do indivíduo, eximindo o Estado, a academia e a sociedade de qualquer responsabilidade sobre o fenômeno. Apesar da maior incidência da visão empresarial acerca do fenômeno, nota-se que, mesmo no universo empresarial pesquisado, o entendimento sobre empregabilidade não é tão “sólido”. Mesmo observando a não incidência de percepções críticas sobre o tema, algumas respostas foram classificadas como híbridas, o que denota o entendimento de que a responsabilidade pelo emprego também recai em outras esferas, que não apenas a individual.

### 4.3 Análise dos dados

Ao confrontar os dados da pesquisa qualitativa com a bibliométrica, pode-se perceber que o conceito de empregabilidade analisado indica que o fenômeno está em construção e em conflito para os grupos analisados, já que se encontra pressionado pelas visões empresarial e crítica. Pode-se observar no esquema abaixo como a opinião híbrida revela a visão intermediária do fenômeno:

## Empresarial-Individual &lt;----- &gt; Híbrida &lt;-----&gt; Crítica-Social

Entretanto, a temática, ainda é prioritariamente difundida em sua ênfase individual, tanto no Grupo Acadêmico, quanto no Grupo Empresarial. Percebeu-se, ainda, que o meio acadêmico apresentou uma visão crítica “contaminada” acerca da realidade do mercado ao contrário do que foi percebido nos periódicos de educação, pesquisados no Scielo. Nestes, a visão crítica apareceu mais vezes.

O discurso de um dos professores, o B, (entrevistado 2), confirma a tendência da linha híbrida do Grupo Acadêmico quando questionado sobre o que a organização deve fazer para manter os indivíduos na organização: “Ela (a organização) deve cuidar da atração, do desenvolvimento e da retenção dessas pessoas e o indivíduo manter-se uma pessoa interessante. Ele (o indivíduo) não pode cansar de aprender”. Entretanto, mais adiante na entrevista, o mesmo docente define empregabilidade como “a capacidade que o indivíduo tem de se tornar empregável. Ter competências suficientes para permanecer no mercado de trabalho aproveitando as oportunidades”. E completa seu raciocínio dizendo que as características para um funcionário ser contratado devem ser “baseadas em atitudes que ELE deve ter” e que o mais importante é “A PESSOA QUERER adquirir conhecimento”. Assim, apesar de acreditar que a empresa tem papel na empregabilidade individual, o entrevistado atribui a forte responsabilidade pela busca do emprego ao indivíduo.

O outro docente, contudo, apresentou uma posição mais crítica. Segundo o entrevistado, o acesso do trabalhador ao emprego não depende da vontade restrita deste.

A qualificação não garante emprego, ela é condição necessária. É um conjunto. A escola que tenha boas parcerias, e tenha interesse em apresentar esses alunos. Me preocupa quando coloca toda responsabilidade no indivíduo se a escola não fizer a parte dela, se as empresas não fizerem a parte delas, se o Estado não fizer a dele. O capitalismo não tem espaço para todo mundo.

Os alunos entrevistados possuem, de forma geral, uma opinião empresarial acerca do conceito, mas tal entendimento não é homogêneo. Segundo os alunos entrevistados, a responsabilidade em manter a empregabilidade do indivíduo também deve ser compartilhada pela empresa: “Tanto o indivíduo profissionalmente quanto pessoalmente ele tem que estar empenhado em melhorar e, a empresa também tem que fornecer recursos para que esse indivíduo tenha também uma auto-estima, e conseguir o que ele quer em termos pessoais e profissionais” (aluno B).

No que tange ao Grupo Empresarial, em que foram entrevistados dois funcionários sem nível superior e um profissional de RH, nota-se uma postura pouco crítica e uma forte presença do discurso dominante, individual sobre empregabilidade. “Ele (o indivíduo) tem que ser mais criativo. Procurar ajudar... ai outro dia eu li sobre isso... até vi no Fantástico... daquele Gueringuer lá.. como é que é a palavra lá.. ele tem que.. se reciclar...né?” (funcionário A).

O mesmo entrevistado diz que o acesso do emprego ao trabalhador depende de sua exclusiva vontade. “Acho que tem que procurar correr atrás né? Tem que correr atrás mesmo se não se esforçar não consegue nada. Procurando cursos, saber mais, ler”.

Nota-se, a partir da fala deste entrevistado, o papel da mídia de massa, no caso a TV Globo, na construção do entendimento sobre o assunto e o mercado de trabalho em geral. É possível perceber que o entrevistado atribui autoridade ao argumento de um jornalista.

A visão tendenciosamente empresarial observada nos entrevistados do Grupo Acadêmico não reflete a visão crítica fortemente encontrada nos artigos publicados, principalmente nas revistas de educação. Entretanto, o reflexo dos artigos publicados nas revistas empresariais é á no caso do grupo empresarial, nota-se uma similaridade no entendimento sobre o assunto, observado nas entrevistas com os funcionários e profissional de RH e nas publicações massivas.

No que diz respeito sobre o que determina e influencia a empregabilidade dos indivíduos pode-se dizer que houve uma igualdade de opinião, tanto do meio acadêmico, quanto do meio empresarial. Boa vontade, capacidade de aprender, qualificação para o cargo, autoconfiança foram as qualidades mais citadas pelos entrevistados quando questionados sobre as características que um funcionário deve ter para ser contratado. Destaque-se, ainda, a opinião da profissional de RH sobre o assunto: “eu acho que boa aparência e defesa da empresa em que trabalha ajudam a pessoa se manter empregada”.

De forma geral pode-se inferir com este estudo que a empregabilidade é pensada da mesma forma, tanto em nível acadêmico quanto em nível empresarial. Apesar dos meios acadêmicos ainda continuarem a escrever de forma crítica, a visão dos alunos e dos professores entrevistados não é semelhante, na sua expressão geral. Desse modo, pode-se inferir que a visão empresarial, que domina os meios de comunicação de massa, acaba influenciando e contaminando, não só o Grupo Empresarial, mas o Grupo Acadêmico também.

Assim, para a maioria dos entrevistados, a responsabilidade pelo emprego em cada uma das instituições (escola e empresa) é transferida para o indivíduo que deve se ocupar em trabalhar seu capital humano, competências e habilidade pessoas para conseguir pleitear uma fatia do mercado de trabalho.

Entretanto, apesar de jogarem a responsabilidade do emprego para o indivíduo, a maioria dos entrevistados também reconhece que mesmo este estando capacitado ainda existe grandes chances de que ele fique desempregado.

Em relação às características que um funcionário deve ter para se inserir no mercado de trabalho pode-se inferir que alunos, professores e funcionários acertaram. As empresas confirmaram que precisam de “funcionários capacitados”, dispostos a “aprender sempre” e que “tragam novidades” para ela. Entretanto um ponto se divergiu: “defender a empresa”, atributo considerado pelo profissional de RH, não estava entre as respostas levantadas por professores, alunos ou funcionários.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Apesar de não ter a pretensão de esgotar o tema, ou sugerir modelos inflexíveis, esse artigo buscou ampliar a debate sobre o discurso da empregabilidade no Brasil. Ao confrontar os dados da pesquisa qualitativa com a pesquisa bibliométrica, pode-se perceber que o conceito de empregabilidade, tanto em âmbito acadêmico, quanto empresarial, não estão delineados de forma “pura”, observando-se influências ora “críticas-sociais”, ora “empresariais-individuais”

nos discursos dos entrevistados. Essa descoberta indica que o fenômeno ainda está em construção e em conflito para os grupos analisados, já que se encontra pressionado pelas duas visões apresentadas nesse artigo.

Apesar da análise dos dados indicar que se têm atribuído responsabilidade à sociedade pela obtenção de emprego, o discurso mais forte e dominante é o empresarial-individual. O discurso que transfere a responsabilidade pelo emprego, da sociedade e do Estado, para o próprio trabalhador é o comumente adotado pelos grupos mencionados, cabendo, entretanto, ressaltar que no meio acadêmico ainda foram detectados esforços de artigos redigidos sob o enfoque crítico do fenômeno. Notou-se, contudo, que o esforço acadêmico em discutir o fenômeno de modo ampliado é maior em suas publicações do que na percepção dos docentes entrevistados.

Para a maioria deles, a responsabilidade pelo emprego em cada uma das instituições (escola e empresa) é transferida para o indivíduo que deve se ocupar em trabalhar seu capital humano, competências e habilidade pessoas para conseguir pleitear uma fatia do mercado de trabalho.

O que se percebe, na verdade, é a institucionalização do discurso empresarial-individual da empregabilidade. As profundas reestruturações organizacionais, a prática gerencial, a mídia, e a própria Academia têm divulgado e reforçado a responsabilidade do indivíduo no processo de obtenção de emprego. Para Gomes (2002, p.53), esta visão de empregabilidade

(...) se ergue como uma alternativa de reenchaie poderosa diante da desestruturação que não é só econômica (a flexibilização das relações de trabalho, o desemprego), mas que se imbrica também em conteúdos culturais (a exigência de uma flexibilização da subjetividade) e políticos (o retorno à responsabilidade individual no contrato social do discurso liberal).

É oportuno destacar que a propagação e força do discurso individual da empregabilidade estão intimamente imbricadas com a promessa falaciosa da teoria do capital humano, inserida na abordagem econômica neoclássica (BECKER, 1964; MINCER, 1974; SCHULTZ, 1961, 1973). Para seus teóricos, quanto maior o estoque de capital humano de um indivíduo, maior sua produtividade marginal e mais elevado será seu valor econômico no mercado de trabalho.

Consideramos tal teoria falaciosa, por trazer a promessa de retorno aos investimentos em capital humano. Cardoso (2000, p.09) também identifica essa falácia. Segundo o autor,

Tal teoria não da conta desse fato corriqueiro de que a economia pode não gerar postos de trabalho adequados às qualificações presentes; ou de que pode não gerar postos de trabalho de qualquer natureza. Mais do que isso, não há nada que garanta que o ritmo de investimento das pessoas e famílias em sua qualificação equivalerá ao da criação de postos de trabalho a ela adequados (CARDOSO, 2000, p.09).

Thurow (1977) também critica o argumento da teoria do capital humano. Para o autor, no mercado de trabalho há filas: de trabalhadores e do trabalho em si (*labor queue*). O *matching processes* ocorre por meio da combinação das duas: os trabalhadores ficam posicionados com base em seus custos de treinamento (treinabilidade), assim sendo selecionados para ocuparem os cargos. Como há assimetria de informação no mercado de trabalho, e como o custo de se observar a “treinabilidade” de todos os possíveis candidatos é alta, os empregadores utilizam as características do *background* do indivíduo que possam estimar o custo do treinamento. Destas características, a principal é a educação (vista como uma forma de treinamento).

Outro ponto relevante deste modelo de competição por cargos reside no fato dele dar conta da posição relativa dos trabalhadores em relação às características do *background*. Como visto, para os economistas neoclássicos, investimentos em capital humano asseguram maiores retornos no mercado de trabalho. Para Thurow (1977), tais retornos estão condicionados a posição relativa do trabalhador na fila, ou seja, dependem das características de *background* dos outros indivíduos na fila, além de depender das características do cargo, como já destacado. Tal visão derruba a noção empresarial-individual acerca da empregabilidade. O caso brasileiro, por exemplo, tem mostrado que a estrutura ocupacional não acompanhou a ampliação educacional dos trabalhadores ocorrida nos últimos anos – não foram criados cargos suficientes que demandassem uma maior escolaridade. Tal ampliação do nível educacional também não garantiu os retornos esperados, pois ocorreu para a fila de trabalhadores como um todo. A formação em Administração é um bom exemplo para se analisar o *matching process* no mercado de trabalho. Atualmente, em Belo Horizonte, existem cerca de 60 cursos de Bacharelado em Administração. Em 1998, esse número não chegava a 10. É nítido que as oportunidades no mercado de trabalho na cidade não cresceram na mesma proporção. O fato dessa ampliação ter ocorrido em apenas um lado da fila (a dos trabalhadores), tem gerado, além da maior dificuldade na busca por empregos, mesmo após a obtenção do título universitário, uma redução na qualidade das ocupações obtidas pelos recém administradores. Por exemplo, em seleções para o cargo de operador de telemarketing, tem-se observado a exigência de que o candidato esteja, ao menos, cursando o nível superior.

É imperativo, portanto, mostrar à sociedade que o discurso neoliberal da empregabilidade não gera empregos e que a busca incessante pelo conhecimento nem sempre lhes garantirá a tão sonhada vaga no mundo do trabalho.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Gary. **Human Capital**: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: NBER/Columbia University Press, 1964.

CARDOSO, Adalberto Moreira. Economia x Sociologia: eficiência ou democracia nas relações de trabalho. **Dados**. Vol.43, n.01, 2000.

CARRIERI, Alexandre; SARSUR, Amyra M. Percurso Semântico do Tema Empregabilidade: um estudo de caso em uma empresa de telefonia. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 26, 2002, Salvador-BA, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD.

CIVELLI, Franco. Personal Competencies, Organizational Competencies, and Employability. **Industrial and Commercial Training**. Guildsborough, v.30, n.02, p.48-52, 1998.

DENZIN, Norman K. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. 2.ed. Chicago: Aldine Publishing Company, 1978.

DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997



FLICK, Uwe. Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? **Journal for the Theory of Social Behaviour**. v.22, n.2, p. 175-197, 1992.

FREITAS, Alexandre B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: F. P. MOTTA e M. CALDAS (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, n. 2, p. 6-15, 2000.

GAZIER, B. Employability: the complexity of a policy notion. In: P. Weinert *et al.* (eds.). **Employability: from theory to practice**. New York: Transaction Publishers, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999

GOMES, M. S. E. A. **Empregabilidade nos tempos de reestruturação e flexibilização: trajetórias de trabalho e narrativas de ex-empregados do setor elétrico brasileiro**. Tese de Doutorado, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil, 2002.

GRANOVETTER, Mark Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91(3), pp. 481-510, 1985.

HELAL, Diogo Henrique. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Cedernos EBAPE.BR**. v.III, n.1, p. 1-15, Março, 2005.

HELAL, Diogo Henrique; NEVES, Jorge Alexandre; FERNANDES, Danielle Cireno. Empregabilidade gerencial no Brasil. **RAC-e – Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**. Vol. 01, nº 02, art. 1, Mai/Ago, 2007, pp.1-19.

LAVINAS, Lena. Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. **TD – Texto para Discussão**, n.826. Rio de Janeiro, IPEA, set. 2001, p.01-24.

MACHADO, Lucília. Educação Básica, Empregabilidade e Competência. **Trabalho & Educação** – Revista do NETE. Belo Horizonte, n.03, p.15-31, jan./jul. 1998.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: Minayo, M. C. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

MINCER, Jacob. **Schooling, Experience, and Earnings**. New York: NBER/Columbia University Press, 1974.

NADER, Fernanda Milne-Jones; OLIVEIRA, Lucia Barbosa. Empregabilidade: uma análise histórica e crítica. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro-RJ, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD.

PAIVA, Vanilda. Qualificação, Crise do Trabalho Assalariado e Exclusão Social. In: P. GENTILI e G. FRIGOTTO (orgs.). **A Cidadania Negada**: políticas de exclusão na educação e no trabalho. 1.ed. Buenos Aires: CLACSO, 2000, p.49-64.

POCHMANN, Márcio. **O Emprego na Globalização**: a Nova Divisão Internacional do Trabalho. São Paulo: Ed. Boitempo, 2001.

RODRIGUES, José. Da Teoria do Capital Humano à Empregabilidade: um ensaio sobre as crises do capital e a educação brasileira. **Trabalho & Educação** – Revista do NETE. Belo Horizonte, n.02, p.215-230, ago./dez. 1997.

RUMMERT, Sonia Maria; VENTURA, Jaqueline Pereira. Políticas públicas para educação de jovens e adultos no Brasil: a permanente (re)construção da subalternidade - considerações sobre os Programas Brasil Alfabetizado e Fazendo Escola. **Educ. rev.**, 2007, no.29, pp.29-45.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in Human Capital. **American Economic Review**, v.51, pp.01-17, Mar. 1961.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. **Educ. Soc.**, Dez 1997, vol.18, no.61, p.13-35.

ZULAUF, Monika. Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. **Sociologias**, Dez 2006, no.16, p.126-155.

---

<sup>i</sup> Classificou-se como visão híbrida, aquela que apresenta tanto elementos individuais, como sociais no entendimento sobre empregabilidade.