

#### 4.1.3 As Novas Relações do Trabalho e as Competências dos Trabalhadores

**M. V. W. SILVA (1); M. J. SERGL (2)**

(1) Mestre, Faculdade Tancredo Neves, São Paulo/SP, Administração, Área de Negócios, Programa de Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Santo Amaro, UNISA, São Paulo/SP, Brasil. [marcus.warlet@gmail.com](mailto:marcus.warlet@gmail.com)

(2) Pós-Doutor, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo/SP, Comunicação, Área de Negócios, Professor no Programa de Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Santo Amaro, UNISA, São Paulo/SP, Brasil. [mj.sergl@uol.com.br](mailto:mj.sergl@uol.com.br)

COMO CITAR O ARTIGO:

SILVA, M. V. W.; SERGL, M. J. **As novas relações do trabalho e as competências dos trabalhadores**. URL: [www.italo.com.br/portal/cepep/revista\\_eletronica.html](http://www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html). São Paulo SP, v.10, n.4, p. 204-220, out /2020.

## RESUMO

Neste artigo discutimos as novas relações empregador / empregado, diante do processo de formação de nível superior da força de trabalho e a sua conseqüente capacidade de empregabilidade. São apresentadas questões advindas da segunda década dos anos 2000 relacionadas à formação acadêmica dos trabalhadores, em um momento em que não é mais suficiente saber fazer, mas sim entender e desenvolver soluções a partir do saber. Situações problema: I. O que se faz com o que se sabe com a inovação? II. Que resultados são gerados pelo trabalhador individual e pelo trabalhador como membro de uma equipe? O objetivo busca refletir sobre a formação dos trabalhadores e a necessidade das organizações a partir do conhecimento e competências como condições fundamentais de ser elegível ao emprego no século XXI. Este artigo foi fundamentado no pensamento de Oliveira (2000), Perrenoud (2002), Campos (2006), Le Boterf (2006), e Zulauf (2006). A metodologia utilizada foi a leitura comparativa destes autores em diálogo com as reflexões dos autores a partir da observação dos comportamentos sociais, empresas e empregados, frente ao mercado de trabalho atual.

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho; Educação; Competência; Capacitação.

## **ABSTRACT**

In this article we discuss the new employer/employee relationships, in view of the higher education process of the workforce and its consequent employability capacity. Questions arising from the second decade of the 2000s related to the academic education of workers are presented, at a time when it is no longer enough to know how to do, but to understand and develop solutions from knowledge. Problem situations: I. What is you doing with innovation? II. What results are generated by the individual worker and the worker as a member of a team? The objective seeks to reflect on the training of workers and the need of organizations based on knowledge and skills as fundamental conditions to be eligible for employment in the conditions to be eligible for employment in the 21st century. This article was based on the thinking of Oliveira (2000), Perrenoud (2002), Campos (2006), Le Boterf (2006), and Zulauf (2006). The methodology used was the comparative reading of these authors in dialogue with the authors' reflections based on the observation of social behaviors, companies and employees, in the face of the current labor market.

**KEYWORDS:** Work; Education; Competence; Training.

## INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1990, quando o Brasil efetivamente passou a fazer parte do processo de globalização, com a abertura de mercados para importação, houve por parte das empresas, em especial, médias, grandes e multinacionais, a busca por um novo perfil de trabalhadores.

Nesse momento, a baixa escolaridade e as poucas habilidades exigidas até então já não eram mais suficientes à necessidade das organizações. O desenvolvimento de competências com foco em resultados passou a exigir dos empregados formação superior e especialização em determinados setores das organizações.

Ainda que as organizações entendessem como urgente esse processo de atualização e capacitação dos funcionários, foi necessário um período de adaptação, tendo em vista que a nova realidade da evolução do grau de escolaridade da população ativa representava, antes de tudo, uma mudança cultural e de políticas governamentais, que garantissem acesso às universidades.

*A partir de alguns governos que passaram a priorizar, ainda que a passos lentos, a educação no país, o acesso ao ensino superior, por meio de programas como o financiamento estudantil (FIES), o programa universidade para todos (PROUNI) e o sistema de seleção unificada (SISU), foi democratizado, permitindo acesso à educação superior aos excluídos anteriormente. Conseqüentemente, houve uma ampliação na procura por cursos que complementassem a formação dos empregados.*

Neste contexto, o ensino voltado para o desenvolvimento de competências está na ordem do dia, na medida em que as organizações não perguntam mais o que você sabe, mas sim o que você pode fazer

com o que sabe, em termos de inovação, de forma a impactar positivamente o mercado.

Isto deverá desenvolver a consciência do aprendizado dos alunos diante dos novos desafios e também exigir mudanças no sistema educacional, obrigando o governo e as instituições de ensino a adaptar-se às demandas do mercado de trabalho.

## **EMPREGABILIDADE**

Em função dessa nova realidade, permeada por mudanças e contínuas transformações, a palavra empregabilidade passou a fazer parte do dia a dia dos trabalhadores, dos empresários, dos meios de comunicação e das políticas educacionais e de desenvolvimento, como uma alternativa de enfrentamento das demandas que o mercado atual impõe (CAMPOS, 2006).

Finn (2000) esclarece que, historicamente, o conceito de empregabilidade parece ter surgido com os educadores que trabalhavam em programas de preparação e facilitação para a conquista de emprego e buscavam fatores que iriam ajudar os alunos a obterem êxito.

Segundo McLaughlin (1995), o uso do termo empregabilidade refere-se não mais às habilidades específicas de uma profissão, e sim às competências, habilidades e atitudes esperadas de um bom profissional.

Harvey (2011) ressalta que, no campo do ensino superior, a empregabilidade é a probabilidade de o graduando apresentar atributos que os empregadores antecipem como necessários para o funcionamento efetivo de sua organização.

Corroborando a ideia de Hillage e Pollard (1998), empregabilidade é a capacidade de mover-se de maneira autossuficiente dentro do mercado de trabalho, com potencial para compreender a realidade do emprego sustentável.

Quanto ao indivíduo, a empregabilidade se relaciona aos recursos que ele possui como: conhecimentos, habilidades e atitudes, a maneira como faz uso dele e a forma como apresenta tais recursos aos empregadores.

## **EMPREGABILIDADE E EDUCAÇÃO**

Atentando para a esfera educacional, o Ministério da Educação (BRASIL, 2004, parágrafo 8) objetiva que a empregabilidade deve "[...] promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para os exercícios de atividades produtivas".

Medeiros (2006) indica que as instituições de ensino superior (IES), podem construir um modelo pedagógico que determine as competências e as habilidades que desejam desenvolver, atendendo às demandas da sociedade, com a premissa de que o papel da educação superior é o de formar profissionais nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores do trabalho.

Algumas ações já aconteceram como solução para uma educação mais integradora. Dentre elas, podemos destacar no Reino Unido a Câmara do Comércio de Sheffield, que estabeleceu uma parceria entre escolas e empresas, face à defasagem constatada entre o que os alunos tinham de conhecimentos e o que a prática profissional exigia, (TOMLINSON, 2002).

O mercado de trabalho busca os recém-formados não somente por seus conhecimentos e habilidades específicas, mas também por sua capacidade de serem proativos, de reconhecerem e responderem criativamente aos problemas e agirem autonomamente, uma vez que as previsões sugerem que as pressões no mundo do trabalho tendem a aumentar.

McKenzie e Wurzburg (1998) ressaltam a importância da complementação do ensino de sala de aula com aprendizagem da realidade de trabalho, no intuito de auxiliar os alunos a combinarem suas compreensões teóricas com a aplicação prática e, assim, prepararem-se melhor para enfrentar as demandas futuras.

Lynch (2002) argumenta que os professores precisam estar preparados para demonstrar as conexões entre o conteúdo de sua área e o mercado de trabalho e para ensinar aos alunos como aplicar no mercado os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Zinser (2003) complementa que o desenvolvimento de cursos de capacitação aos novos professores sobre como ensinar habilidades de carreira e empregabilidade aos alunos é essencial, pois eles devem ser preparados para ensinar a solucionar problemas, a tomada de decisão e o trabalho em equipe como fatores-chave na preparação vocacional dos estudantes para um ambiente de trabalho de alta performance.

O tema empregabilidade vem recebendo atenção crescente e a sua relevância tem dado margem a discussões sobre a relação entre o que o mercado de trabalho exige e a adequação da formação acadêmica oferecida.

Do ponto de vista das empresas, parece ocorrer mais participação e envolvimento acadêmico por meio do oferecimento de vagas para

estagiários ou *trainees*, com o objetivo de desenvolver talentos que possam agregar valor à organização.

Talvez práticas, como as realizadas pela Câmara do Comércio de Sheffield (TOMLINSON, 2002), que estabeleçam parcerias efetivas entre escolas e empresas para unir os conteúdos acadêmicos com as práticas profissionais, possam dar aos alunos a oportunidade real de vivenciar os conhecimentos e estabelecer a relação entre teoria e prática.

Como afirma Le Boterf (2006), a competência não se resume ao simples acúmulo de elementos constitutivos, mas envolve a capacidade de mobilizar valores, conhecimentos e habilidades com os quais é possível transformar o conhecimento adquirido em resultados ao lidar com situações diversas, ou seja, de nada adianta o aluno ter acesso à prática profissional se não tiver a iniciativa de resolver os desafios encontrados no cotidiano de sua realidade como funcionário.

Zulauf (2006) aponta a necessidade das IES se preocuparem com o perfil profissional procurado pelo mercado de trabalho a fim de adequarem o currículo às habilidades por ele requeridas.

Diante do exposto, pode-se dizer que, embora a empregabilidade seja um termo corrente no contexto profissional, sua aplicação ainda é incipiente. Muito ainda deve ser feito para se obter profissionais mais qualificados e aptos a se adequarem às mudanças. O grande desafio é equilibrar os interesses e expectativas das empresas e dos trabalhadores.

Quanto aos alunos, a falta de cursos complementares que visem ao desenvolvimento de habilidades e competências profissionais também é uma limitação. Cabe aqui, portanto, o alerta para que esses futuros profissionais não deixem sua formação única e exclusivamente a

cargo da IES. Eles devem buscar por programas complementares que os diferenciem dos demais alunos e, conseqüentemente, ampliem sua empregabilidade.

Hoje, a situação dos alunos que buscam uma inserção profissional é muito complexa, pois eles necessitam se manter atualizados, alertas às demandas de mercado e motivados, mesmo sabendo que as oportunidades de colocação estão cada vez mais disputadas e limitadas. As empresas, por sua vez, quando procuram por alunos de IES, seja devido à sua proximidade ou mesmo pelo seu prestígio, na verdade querem o profissional que mais aproveitou aquilo que o curso superior ofereceu.

Então, ao analisar as características fundamentais para uma efetivação profissional, percebe-se a importância da competência, também definida por Oliveira (2000) como o saber. O quê, como e porque fazer algo, empenhando-se em realizá-lo com habilidade e inovação, é o fator-chave para a futura contratação; além, é claro, do senso de responsabilidade. Somente um ensino integrado teórico/prático pode formar este tipo de profissional.

## **O ENSINO POR COMPETÊNCIAS**

Segundo Perrenoud e Thurler (2002), o ensino fracionado em disciplinas e avaliações semestrais parece sintetizar a aprendizagem atual, ou, ao menos, como ela é conhecida. Trata-se de um método tradicional, que separa os conteúdos em blocos e avalia o desempenho do aluno de tempos em tempos.

O modelo funciona, é verdade, visto que foram as melhores instituições de ensino que o consolidaram. O problema é que o mundo

mudou, e as imposições e desafios atuais exigem novos paradigmas à educação.

Sant'anna (2005), afirma que os trabalhadores precisam oferecer mais do que conhecimento técnico; devem proporcionar uma visão mais ampla do processo. Esta forma de pensamento é atingida a partir do modelo de ensino por competências, por meio de uma metodologia que busca a integração de todas as áreas do saber.

Os estudantes devem passar a ter aulas em módulos integrados a fim de serem estimuladas novas capacidades, que geram competências. Diversos estudos apontam para processos distintos e ainda não é possível ter um consenso sobre quais são exatamente essas competências em questão. Mas algumas características repetidas com frequência apontam esse caminho:

1. Habilidades práticas: proatividade, comunicação e resolução de problemas;
2. Habilidades cognitivas: curiosidade, autonomia, reflexão e crítica;
3. Habilidades técnicas: capacidade para lidar com ciência, tecnologia, engenharia e matemática – as chamadas competências STEM, na sigla em inglês para *Science, Technology, Engineer e Math*;
4. Habilidades sociais: interação, cooperação e valorização;
5. Habilidades emocionais: capacidade de persistência e disciplina, entre outras.

As competências servem para aprimorar o desempenho profissional, mas não somente isso. O estímulo às habilidades socioemocionais, união das habilidades sociais e emocionais, favorece um aprendizado útil para a vida e auxilia qualquer um a lidar com seus próprios desafios.

No modelo por competências parte-se de uma matriz curricular flexível, a partir da qual os professores trabalham as características que o mercado demanda para cada área específica do curso em questão.

Assim, a aprendizagem por competências segue na direção de ser guiada para estimular cada um a lidar melhor com sua equipe, a gerenciar pequenas crises e a ter criatividade para não sucumbir frente à concorrência.

A Southern New Hampshire University é uma das IES de referência quando o assunto é competências. A instituição, sediada em Manchester, nos Estados Unidos, foi uma das primeiras a receber financiamento público para criar um sistema de avaliações como base no desenvolvimento discentesuplantando o tradicional acúmulo de créditos. Na sequência, diversas escolas e IES ao redor do mundo começaram a utilizar o modelo de competências socioemocionais.

No Brasil, a primeira aparição prática das competências surgiu em 1996, com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). O governo federal determinou a criação de competências e diretrizes para o ensino. Nos anos seguintes, outras resoluções federais foram criadas para mobilizar o estabelecimento de competências.

Desde 2013 o Exame Nacional de Nível Médio (Enem) utiliza critérios que consideram as competências na resolução de suas questões. Assim, o sistema de avaliação não pontua apenas o conhecimento teórico, mas a capacidade de interpretar e tentar solucionar problemas.

Atualmente, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) orienta a utilização do ensino por competências para o desenvolvimento

educacional integral. A estratégia visa promover uma experiência escolar mais humanizadora e acessível a todos.

Desta forma, a matriz curricular das IES precisase reformulada, pois o principal objetivo é tornar o aluno protagonista do ensino. Os professores continuam em sala de aula, porém agora como tutores, que propõem situações problema, que devem ser resolvidas de forma inovadora e sempre pensando na realidade do mercado de trabalho.

Os professores trabalham de forma integrada e passam a ser facilitadores de aprendizagem, substituindo as provas mensais ou bimestrais por projetos de pesquisa.

No livro *As Competências para Ensinar no século XXI*, (2002), Perrenoud apresenta as abordagens necessárias para que os professores possam desenvolver as competências em sala de aula. Entre elas, estão:

1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem;
2. Conceber e fazer evoluir dispositivos de diferenciação;
3. Trabalhar em equipe.

Para Perrenoud (1999), os professores que assumem o ensino por competências se apropriam de responsabilidades na escolha de práticas sociais. Além disso, modificam suas próprias visões a respeito da cultura e da sociedade, principalmente, ao construir conhecimentos.

Ao ensinar por competências, as instituições de ensino superior estarão mais preparadas para o grande desafio do ensino no século XXI, o de formar indivíduos para atuar em um mercado complexo e em constante desenvolvimento.

O ensino por competências é amplamente praticado em outros países, em particular na Europa. Neste continente, a metodologia foi impulsionada pelas políticas educacionais defendidas pela Organização

das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e também pela Declaração de Bolonha de 1999, compromisso assinado por ministros da educação de dezenas de países para reformar o sistema de ensino superior.

Essas três frentes tratam a educação como elemento crucial para o desenvolvimento econômico e social. O texto é assinado por Christian Chauvigné e Jean-Claude Coulet, pesquisadores da Universidade Rennes-Haute Bretagne.

A OCDE criou um projeto específico para o tema, o “Programa para a Avaliação Internacional das Competências dos Adultos” (PIAAC), sob o argumento de que os governos precisam de uma visão clara sobre como seus cidadãos estão se capacitando com as competências exigidas no século XXI.

Os pesquisadores franceses Christian Chauvigné e Jean-Claude Coulet afirmam que a discórdia entre os apoiadores e detratores da metodologia não se esgota aí. Os primeiros reforçam que ela propicia a construção de saberes, ajuda a identificar as qualificações desenvolvidas e permite aos alunos a reapropriação do percurso formativo. Os críticos, contudo, acham que ela reduz a educação a fins utilitaristas.

Esse debate também se deve à multiplicidade de modelos e às mutações sociais e econômicas causadas pela reestruturação de vários setores produtivos, pelo remodelamento das profissões e pela evolução da organização do trabalho.

De acordo com o estudo da Universidade Rennes 2-Haute Bretagne, hoje se espera que o indivíduo tome iniciativa, tenha fácil adaptação, seja autônomo na realização de tarefas, evolua

continuamente e, inclusive, mude de profissão ao longo da vida. Essas transformações ainda estão sendo assimiladas e os meios de acompanhá-las ainda não estão claros. É um tema, sem dúvida, aberto a discussões.

Na era da informação, vivenciada por nós, é possível que os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a se relacionar e aprender a ser, sejam aplicados com mais facilidade, pois a **tecnologia** nos permite um nível de acesso à informação impensável há alguns anos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho tradicional, em que o empregado era admitido em funções subalternas, e ia ascendendo a cargos superiores até se aposentar, não existe mais nos dias atuais, seja por questões políticas, econômicas, sociais, ou ainda por todas elas. Mas, a verdade é que em um mundo de mudanças rápidas, os indivíduos devem se adaptar como condição de sobrevivência

A tendência neoliberal que assola o mundo parece irreversível, pelo menos a curto prazo, e as relações de trabalho são drasticamente alteradas, o que obriga os trabalhadores a quebrar paradigmas sociais fortemente enraizados. Pensar o trabalho como nossos avós e pais, os direitos conseguidos no decorrer dos anos, a estabilidade e a carreira, parecem não mais fazer parte nos novos tempos.

Nesse contexto, a formação dos futuros trabalhadores também não pode ser a mesma. A busca incessante pela produtividade é uma realidade nas organizações, e os empregados são o principal insumo dessa produtividade.

Portanto, para manter-seem uma mesma empresa em um mercado altamente competitivo, é necessário mudar os conceitos de conhecimento e habilidades. Diariamente devem ser trabalhadas tanto competências como vantagens competitivas que lhe possibilitem ser atrativo ao mercado de trabalho.

Para que seja possível a constante atualização de cada trabalhador, nos moldes do que agora as organizações buscam, faz-se necessário que o auto investimento seja uma constante, além de políticas públicas que viabilizem tal adaptação.

Faz-se necessário que as IES, responsáveis pela educação formal dos indivíduos, também se adequem às novas regras do mercado, ou seja, busquem novas formas de prover o conhecimento, desvinculando-se da metodologia tradicional de educação.

Devem colocar o aluno como protagonista do processo de aprendizagem, cabendo ao professor a função de facilitador do processo de ensino, tendo sempre em foco que o mercado de trabalho atual exige profissionais que desenvolvam competências, ou seja, sabem o que fazer com o que aprenderam.

Todos esses desafios estão integrados, e não podemos dissociá-los, pois em uma visão holística verificamos que tais desafios representam a sobrevivência do trabalhador, das organizações e da sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria da Educação Superior. Resolução no. 1, de 01/02/2004. Disponível em: <http://mec.gov.br/>. Acesso em 28 mar. 2020.

CAMPOS, K. C. de L. **Construção de uma Escala de Empregabilidade**: competências e habilidades pessoais, escolares e organizacionais. 2006, 153p. Tese de Doutorado. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2006.

FINN, D. **From full employment to employability**: a new deal for Britain's unemployed? *International Journal of Manpower*, 21, 5, págs. 384-399, 2000.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2011.

HILLAGE, J.; POLLARD, E. **Employability: developing a framework for policy analysis**. DfEE. Department of Education and employment. Research Brief no. 85, 1998.

LE BOTERF, G.(2006). **Avaliar a competência de um profissional**. Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*. 60-63. Disponível em: <http://www.guyleboterfconseil.com/articlesenligness.htm>. Acesso em: 15 dez. 2008.

LYNCH, M. **The on-line educator: a guide to creating the virtual classroom**. London and New York: Routledge Falmer, 2002.

MCKENZIE, P.; WURZBURG, G. **Lifelong learning and employability**. Em OECD - Organization for Economic Cooperation and Development. 209, 13-18, 1998.

MCLAUGHLIN, M. **Assessing Employability Skills**. Canadá: Eric Digest Information Analysis, 1995.

MEDEIROS, C. R. O. A. **Contribuição do Estágio Supervisionado para a Formação de Competências do Administrador**. Em IX

SEMEAD Seminários de Administração - FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, M. A. G. (2000). **O novo mercado de trabalho**: guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens: entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, P.; THURLER, M. G. **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: um estudo de diagnóstico comparativo. RAE eletrônica, 4, 1,2005.

TOMLINSON N. **Passport toSuccess. Education + Training**, 4, 6, 290-293, 2002.

UNESCO Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Disponível em:[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por). Acesso em: 07. abr. 2020.

ZINSER, Richard. Developing career and employability skills: a US case study. Education + Training. vol. 45, n.7, 2003.

ZULAUF, M. **Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade**: explorando a visão dos estudantes. Sociologias, 16, 126-155, 2006.