

---

## A INTERINFLUÊNCIA TEÓRICA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DAS COMPETÊNCIAS NA EMPREGABILIDADE

GOES, Pauline Balabuch de<sup>1</sup>  
PILATTI, Luiz Alberto<sup>2</sup>

---

Recebido em: 2012-11-22

Aprovado em: 2013-10-09

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.834

---

**RESUMO:** O presente estudo teve por objetivo verificar a relação que há entre os conceitos de empregabilidade, competências e formação profissional. A metodologia empregada foi o método qualitativo, porque permitiu analisar, compreender e classificar dados literários que foram relacionados e se transformaram em conhecimentos. A ferramenta utilizada foi a pesquisa de literatura através da análise de conteúdo. O nível de pesquisa utilizado foi o descritivo porque se objetivou descrever os conceitos já registrados sobre os temas estudados. E o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica, pois diz respeito à busca de referências publicadas sobre o tema escolhido de pesquisa, para analisar e discutir as contribuições culturais e científicas do mesmo. Como resultado foi constatado que empregabilidade é capacidade o indivíduo conquistar, manter e crescer em sua ocupação laborativa, enquanto que competências tratam de características de perfil, tanto do cargo como do colaborador nas empresas, e a formação profissional diz respeito à capacitação do jovem/adulto para o mercado de trabalho. A relação, portanto, que há entre os conceitos de empregabilidade, competências e formação profissional diz respeito a dependência que um conceito proporciona ao outro. E que estes três conceitos relacionados entre si corroboram para possibilitar a diminuição de GAP's apresentados pelo jovem/adulto trabalhador.

**Palavras-chave:** Empregabilidade. Competências. Formação profissional.

**SUMMARY:** The present study aimed to investigate the relationship that exists between the concepts of employability skills and vocational training. The methodology was qualitative method because it allowed analyze, understand and classify data that were related literary and turned into knowledge. The tool used was a literature search through content analysis. The level of research used was descriptive because it aimed to describe the concepts already registered on the topics studied. And what kind of research was used literature as it relates to the search for published references on the chosen topic of research, to analyze and discuss the cultural and scientific contributions of the same. As a result it was found that employability is the individual ability to win, keep and grow in their occupation to work, while dealing skills profile of characteristics of both the position and the employee in enterprises and training with regard to the training of young/adult for the labor market. The relationship, therefore, that there is between the concepts of employability skills and vocational concerns dependency that provides a concept to another. And these three interrelated concepts to enable corroborate the decrease of GAP's presented by the young/adult worker.

**Keywords:** Employability. Competencies. Professional formation.

---

### INTRODUÇÃO

Cada dia mais o mercado de trabalho busca profissionais que possuam em seu perfil a formação, habilidades e atitudes necessárias para ocupar cargos previamente descritos. Sendo a discussão atual o desemprego e a reestruturação produtiva, ambas pautadas nas interpretações da teoria do capital humano, que valoriza a empregabilidade. Contudo, não há estudos suficientes que evidenciem e comprovem/contestem a crença de que a educação formal e seu consequente investimento colaboram para

---

<sup>1</sup>Administradora (CRA/Pr 17.142), especialista em Comportamento Organizacional, professora da FATEB (disciplinas de Recursos Humanos e Teoria Geral da Administração) e UEPG (Gestão do Negócio Público e Administração e Planejamento). Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup>Doutor em Educação Física (UNICAMP). Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

inserir o indivíduo no mercado de trabalho. Portanto, o cuidado, em manter-se ativo no mercado de trabalho não cabe somente ao indivíduo, mas também a organização e se deve justamente porque quanto mais lacunas, maior será o investimento que a empresa terá que disponibilizar para capacitar este trabalhador. Esta preocupação é especialmente recorrente em empresas que possuem ou estão em processo de certificação ISO9001, que em sua última versão – 2008, trouxe no seu requisito 6.2.2 – Competência, treinamento e conscientização, que dentre as diretrizes afirma que a organização precisa assegurar que sejam tomadas ações pertinentes para sanar as deficiências de competência, ou seja, que os *GAP's* sejam fechados (MANFREDI, 1998; BALASSIANO, 2005; RABAGLIO, 2005; LEME, 2005; ANTONELLO, 2007; BRANDÃO, 2009; ISO, 2012).

De acordo com o exposto, este artigo empregou a metodologia qualitativa, tendo como ferramenta a pesquisa de literatura. O nível de pesquisa foi o descritivo e o tipo a pesquisa bibliográfica. A análise dos dados levantados foi predominantemente descritivo-qualitativa, baseada na ferramenta análise de conteúdo (BRUYNE *et al.*, 1977; TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1989).

E para complementar a direção deste estudo, o artigo foi guiado pelo seguinte problema: qual a influência da formação profissional e das competências na empregabilidade? Sendo seu objetivo geral: elencar a influência que cada conceito provoca no outro. E seus objetivos específicos: 1) conceituar empregabilidade, formação profissional e competências; 2) verificar teoricamente o grau de interinfluência dos conceitos.

## **1 MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empregabilidade**

Famoso termo surgido na década de 80, a reengenharia parece ressurgir sobre nova roupagem: crise econômica e financeira. Toda sociedade contemporânea vem acompanhando nos dois últimos anos as medidas de austeridade impostas pelo Banco Mundial por toda a Europa. Medidas estas que impactam diretamente no mercado de empregos, visto que as organizações, estando apreensivas, tentam diminuir os efeitos negativos do controle econômico, aplicando estratégias e programas radicais de contenção de despesas. Sendo o principal a redução drástica da quantidade de postos de trabalhos, ficando cada vez mais difícil o ingresso ao mercado de trabalho. Outro fator, a reestruturação produtiva, onde é possível produzir mais com menos trabalhadores, pode ser considerada a segunda principal responsável pela queda da oferta de postos de trabalho. Um terceiro fator, relacionado à crescente onda de desemprego, diz respeito à junção da reestruturação produtiva com o despreparo dos trabalhadores para assumirem novas funções. Enfim, as exigências do mercado de trabalho a respeito do perfil do trabalhador continuam expressando a histórica seleção natural e a luta de classes, materialidade esta histórico-social das relações de produção onde o embate entre capital e trabalho é um problema tão antigo quanto a existência do ser humano, cujo o integrante mais frágil desta equação continua sendo o trabalhador, que é obrigado a adquirir novas competências que poderão até aumentar suas chances de emprego, mas que se não tiverem um significado real serão esquecidas tão logo deixem de ser utilizadas (LEMOS, 2008; CAMPOS, 2011; CESARIO, 2012).

No Brasil, dos três fatores explanados, evidencia-se o terceiro: reestrutura produtiva e qualificação profissional, através de elevados índices de desemprego que apontam para a oferta inadequada de mão de obra. Fato este que fez com que tanto o indivíduo, como as instituições de ensino intensificassem seus esforços para a melhoria da formação profissional de acordo com a demanda do mercado de trabalho. Inclusive o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) criou o Plano Nacional de Qualificação do

Trabalhador (Planfor). Contudo, estes esforços nem sempre conseguem resultados positivos, pois a imprecisão de informações referentes aos perfis profissionais efetivamente demandados pelas empresas ainda contribui negativamente para os índices de desemprego (LEMOS, 2008)

Campos (2011), em seu estudo define empregabilidade como um conjunto de competências necessárias para uma pessoa conquistar e manter um trabalho. O autor destaca ainda que as características pessoais, crenças e atitudes exercem influência sobre a eficácia nos resultados. Esta definição está pautada em quatro autores: 1º) Finn, afirma que o conceito de empregabilidade surgiu entre educadores que trabalhavam em programas de preparação e facilitação para emprego. Estes professores tentavam repassar aos alunos os principais fatores que contribuíam na conquista de um posto específico de trabalho. Com o tempo o termo passou a referir-se às características, habilidades e atitudes esperadas de um bom profissional. 2º) Romaniuk, defende que empregabilidade diz respeito a determinar, obter e manter habilidades e qualificações necessárias para o desempenho do trabalho proporcionando assim o alcance das competências profissionais. 3º) e 4º) Garavan *et al.*; Boudreau *et al.*, respectivamente, dizem que o conceito de empregabilidade se divide em duas vertentes: 1) quando o indivíduo quer adentrar no mercado de trabalho: trata-se do reconhecimento que indivíduo faz sobre a sua necessidade de possuir habilidades práticas e úteis para possa atuar efetivamente diante do aumento da flexibilidade e da insegurança do mercado de trabalho; 2) quando o indivíduo já está no mercado de trabalho e pretende manter-se nele: é o potencial atrativo de um indivíduo para outros trabalhos na visão de empresas e organizações.

Cabe salientar que a empregabilidade também diz respeito à mobilidade do trabalhador entre as organizações e o conhecimento que este leva consigo. Dependendo do grau de informações que este indivíduo teve acesso, a empresa necessita tomar algumas medidas para poder preservar também a sua propriedade intelectual, principalmente em termos competitivos. Dentre estas medidas as mais comuns são jurídicas e constam nos contratos de trabalho, onde geralmente há uma cláusula de exclusividade de trabalho por um determinado período. Para tanto é importante desenvolver programas de incentivos para evitar a perda desta mão de obra a curto prazo e encorajar o aumento do desempenho a longo prazo (MARX, 2009; MATEJKA, 2009).

Faz-se necessário, portanto, um entendimento crítico e empresarial sobre empregabilidade, que respectivamente consideram o que o trabalhador tem para oferecer, transferindo para este a responsabilidade pelo emprego; e o que o mercado de trabalho procura ou espera receber, principalmente no que diz respeito a capacidade de adaptação deste trabalhador diante das novas exigências do emprego e das organizações. Para tanto é preciso saber que empregabilidade trata-se de uma construção social complexa, uma vez que seus componentes vão desde a educação formal, passam pela experiência adquirida e chegam até as características pessoais, as quais fazem com que o indivíduo se pré-disponha a desempenhar determinada atividade. Renomeando os componentes acima, pode também ser compreendida como a soma de competências (educação formal), habilidades (experiência adquirida) e atitudes (características pessoais), utilizadas para conquistar e manter um trabalho. Assim a empregabilidade está impregnada de relações interpessoais, em diversas vertentes como cultura, valores e sociabilidade (PAIVA, 2000; CAMPOS, 2011; HELAL, 2011).

E além de compreender crítica e empresarialmente a empregabilidade, é importante também reconhecer as diferenças internas e externas. Sendo que internamente refere-se à possibilidade que um trabalhador tem de construir uma carreira no seu trabalho atual, pois se suas competências forem bem empregadas isto facilitará sua mobilidade interna e conseqüentemente poderá gerar níveis de satisfação e comprometimento mais elevados. Já a empregabilidade externa diz respeito à percepção de valor que o trabalhador transmite de si para o mercado de trabalho, e quanto mais alta, maior a possibilidade do

indivíduo encontrar um novo emprego com melhores perspectivas de crescimento, gerando neste trabalhador confiança e motivação em seu próprio trabalho, podendo ter a opção de escolher um novo emprego quando não se sentir valorizado pela empresa ou quando houver qualquer imprevisto. Assim os trabalhadores adquirem uma estabilidade pessoal sobre o contexto de seu trabalho, uma vez que a qualidade do seu trabalho contribui para sua permanência no mercado, podendo ser considerada uma consequência de sua empregabilidade interna ou externa. (CESÁRIO, 2012).

Para exemplificar toda esta reflexão teórica relata-se três estudos. O primeiro, de Dunn *et al.* diz respeito a relação entre o modelo dos cinco fatores (instrumento avaliativo de desempenho do trabalho, composto por 240 itens, distribuídos em cinco fatores: extroversão, agradabilidade, responsabilidade, habilidades mentais gerais e abertura à experiência) com a obtenção de emprego, o desempenho no trabalho e as habilidades mentais gerais (brilhanismo, agilidade na solução de problemas e facilidade de aprendizagem de novas habilidades). Foi verificada a importância destes cinco fatores com 84 gerentes que avaliaram 39 candidatos hipotéticos a vagas de médico, vendedor, carpinteiro, enfermeira, repórter e secretária. Os gerentes escalonaram na seguinte ordem de importância do mais influente ao menos, os fatores que definiriam a contratação: habilidades mentais gerais, responsabilidade, estabilidade emocional, abertura à experiência, agradabilidade e extroversão. Outro aspecto levado em conta foi a teoria da autoeficácia de Bandura, a qual afirma que quanto maior a crença que a pessoa tem em seu potencial, maior a chance de praticar comportamentos eficazes e necessários para a busca e a obtenção de uma colocação profissional. Os 39 supostos candidatos foram avaliados também neste aspecto de autoeficácia, onde as características profissionais foram ressaltadas através do julgamento que cada indivíduo fazia sobre as habilidades que possuía, aumentando a chance de contratação. O segundo estudo, de Kanfer e Hulin, trata da verificação de variáveis atitudinais e comportamentais associadas à recolocação em 23 profissionais da área hospitalar recém-demitidos, que responderam a um inventário de necessidade de recolocação aplicado 48 horas depois da demissão. Os resultados obtidos demonstram que a relação de autoeficácia e as variáveis comportamentais podem ser significativas no momento de uma recolocação. O terceiro estudo, de Feather e O'Brien, diz respeito a avaliação dos efeitos causados pelo fato de estar ou não empregado após um ano depois da formatura. Esta pesquisa foi realizada em 4 mil jovens recém-formados num colégio na cidade de Adelaide, na Austrália, e obteve como resultado que os que continuavam desempregados julgavam-se menos competentes e ativos que os colegas empregados, possuíam sintomas de estresse e menor satisfação de vida (CAMPOS, 2011).

Há também que se considerar o perfil profissional, principalmente devido às exigências do setor produtivo com relação aos trabalhadores que buscam uma vaga de emprego. Salienta-se que na tentativa de identificar elementos comuns na qualificação requerida pelas organizações, surge, em primeira instância, as virtudes intelectuais de elevada capacidade de abstração, de concentração e de exatidão. E em segunda instância a capacidade de comunicação (escrita, oral e visual), percepção, raciocínio e visão estratégica. Soma-se a estas competências a elevação da qualificação profissional média para superior, o aumento da complexidade das profissões tradicionais e sua consequente perda de status, o surgimento da polivalência e das habilidades cognitivas. Em suma, o perfil profissional contemporâneo é composto por uma formação geral consistente, permeada por versatilidade, virtudes e atitudes sociomotivacionais, que embasam a constante aprendizagem profissional que é a demonstração da capacidade adequada de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo que deste conjunto a relevância está justamente nas atitudes e disposições comportamentais (PAIVA, 1999).

Para exemplificar a teoria de Paiva (1999) apresentam-se dois estudos. O primeiro estudo é de Bettignies (2008), que conclui que a concorrência por talentos é um fator chave na determinação corporativa. O estudo de Bettignies é aprimorado por Demerjian (2012), o qual entrevistou 78 CEO's e

observou uma amostra de 2.229 empresas para correlacionar a capacidade gerencial com o volume de negócios e assim demonstrar que a capacidade gerencial pode fazer a diferença na empresa. O objetivo deste estudo, portanto, era verificar a competição existente entre as empresas por talentos. Assim, o autor desenvolveu uma ferramenta que aponta uma série de medidas da empresa relacionando-se com o desempenho individual do gestor. Algumas dessas medidas são: 1) empresariais: histórico de retornos ajustado ao mercado de ações da indústria; histórico de retorno da indústria ajustado sobre os ativos; custo dos inventários gerais e despesas administrativas; ativos fixos; arrendamentos operacionais; ativos intangíveis; 2) gerenciais: capacidade; talento; estilo; histórico profissional; habilidades. Como resultado foi possível encontrar evidências que sugerem que os gestores mais capazes são os que sabem utilizar mais efetivamente os recursos provenientes do financiamento de capital.

O segundo estudo é de Lemos (2008) e foi realizado com seis gestores de recursos humanos das áreas bancária, navegação, indústria química e telecomunicações, e mais duas empresas de consultoria com forte atuação na contratação de *trainees* de gerência, mesmo sendo realizado com gestores vindos de áreas diferentes obteve respostas igualitárias. Comprovou-se que atitudes e disposições comportamentais ou ‘querer ser e fazer’ importa mais do que conhecimentos técnicos específicos ou ‘saber fazer’. Bem como foi confirmada a preferência pelo perfil generalista, pela capacidade de adaptação diante de novas situações, o saber trabalhar sob pressão, a habilidade de trabalhar em equipe, a solidariedade e a ética, e saber lidar com pessoas através da inteligência emocional.

Independentemente se o posicionamento pessoal do trabalhador é crítico ou empresarial, o importante, então, é manter-se empregável e não apenas conseguir um emprego, principalmente em um mercado de trabalho que está em constante transformação (TEIXEIRA, 2011).

## 1.2 Formação Profissional

A teoria do capital humano, desenvolvida por Schultz, surge em meados da década de 1950 com o intuito de explicar a relação existente entre educação e desenvolvimento, revisar os conceitos de capital e trabalho, argumentando que esses conceitos são mutáveis, uma vez que o trabalho pode ser visto como um fator flexível, pois contribui para o crescimento econômico quando há investimentos educacionais atrelados a ele. Schultz também afirmava que é através destes investimentos que as pessoas conseguem um maior valor agregado para suas capacidades, bem como seus novos conhecimentos contribuem para melhoria de seu desempenho, gerando assim maior produtividade, lucro e desenvolvimento econômico (LEMONS, 2009).

O capitalismo, entretanto, acaba com a ilusão do pleno emprego, trazendo a tona o desemprego ocasionando profundas alterações nas formas de produção e conseqüentemente nas relações de trabalho e emprego. E uma estratégia para tentar minimizar este impacto laboral negativo é novamente o investimento educacional e na formação profissional, sendo o intuito principal preparar os trabalhadores para enfrentarem de maneira mais adequada essa nova realidade. A expressão sociedade do conhecimento traz modernidade à teoria do capital humano, incrementando a empregabilidade com as novas exigências de qualificação profissional através dos preceitos da qualidade total, do trabalho em equipe, da formação flexível (especialista e generalista ao mesmo tempo), da iniciativa, da capacidade de abstração e da tomada de decisão (LEMONS, 2009; WILPERT, 2009; CAMPOS, 2011).

E da mesma forma que o trabalhador utiliza a empregabilidade como estratégia para se manter ativo no mercado, a empresa para se manter empregadora também lança mão de diversas estratégias, e dentre elas da capacidade para apoiar a colaboração nos ambientes de trabalho. Um exemplo é o projeto

européu integrado de colaboração de trabalho – CoSpaces, cujo resultado foi a identificação de sete categorias principais de fatores envolvidos na colaboração organizacional: contexto, suporte, tarefas, processos de interação, equipes, indivíduos e fatores fundamentais (PATEL, 2012).

Consequentemente o trabalho também pode ser entendido como um processo educativo, visto que o mundo do trabalho compreende em grande parte a educação não-formal, pois as aprendizagens ocorrem o tempo todo. Por exemplo, um trabalhador da indústria petroquímica tem conhecimentos diferentes de um empregado da indústria metal-mecânica, mesmo que a formação acadêmica de ambos seja a mesma. A diferença está justamente na qualificação que é fornecida através dos processos educativos não-formal (ERBS, 2010).

A história da formação profissional no Brasil enquadra-se dentro da mesma lógica mundial: formar trabalhadores que estejam preparados para desempenhar funções específicas e operacionais. Esta forma de proporcionar qualificação está calcada numa concepção comportamental rígida, por meio da qual a aprendizagem das habilidades ditas como necessárias deve se dar numa sequência lógica, objetiva e operacional, sem questionamentos, apenas enfatizando os aspectos técnico-operacionais em detrimento de uma visão sistemática e estratégica do conteúdo. Desta forma se reduz a noção de competência ao aspecto da função que o trabalhador exerce no mercado de trabalho, deixando de lado o fator mais precioso que é a aplicação deste conhecimento em diversas áreas da vida deste trabalhador (MANFREDI, 1998).

Apesar deste lado taylorista e fordista, de organização da produção, do trabalho e do ensino profissional, a história da educação de jovens e adultos também conta com contribuições positivas de diversos educadores, como Paulo Freire, Manfredi e Arroyo, que defendem uma educação igualitária, justa e de qualidade para todos (ARANHA, 2011).

Para garantir, então, a empregabilidade como agente social e sujeito com direitos é importante o trabalhador ter também acesso à formação profissional, pois diversos são os ambiente educativos que o indivíduo tem acesso no seu dia a dia, como por exemplo, a família e as interações realizadas com pessoas no convívio em sociedade. Entretanto, o local de trabalho e a empresa como um todo são o principal espaço educativo deste trabalhador, uma vez que este passa maior tempo de sua vida nestes locais. E a cada momento as situações da rotina impulsionam o sujeito a iniciar um novo processo de aprendizagem, principalmente quando este percebe que a empresa e o seu trabalho impulsionam o aprender através da educação não-formal. (ERBS, 2010).

Do ponto de vista prático, a compreensão do impacto da educação sobre as percepções de trabalho beneficia decisões de gestão em relação à adaptabilidade dos trabalhadores e a eficácia do trabalho em geral. Um estudo examinou a relação entre educação, percepção de segurança e a satisfação no trabalho. Os resultados que os trabalhadores que possuem maior nível de educação têm as melhores percepções sobre segurança e um nível mais alto de satisfação no trabalho (GYEKYE, 2009). Então quanto maior o nível de escolaridade do trabalhador, maior será seu entendimento sobre seu próprio trabalho.

Há diversas pesquisas e estudos que demonstram que o conhecimento faz diferença na vida da organização. Para demonstrar esta realidade foram selecionados dois exemplos: o primeiro exemplo diz respeito a uma pesquisa realizada na Espanha com 284 empresas, onde o objetivo era aumentar o conhecimento sobre os quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) e seu impacto sobre a flexibilidade de distribuição de informação e desempenho através de uma análise empírica utilizando modelagem de equações estruturais. Os resultados da pesquisa confirmam que os quatro modos de conversão do conhecimento têm influências positivas diretas e indiretas sobre a flexibilidade de distribuição de informação na organização e, portanto, melhoram o desempenho da empresa (RAMÍREZ, 2012). O segundo exemplo trata de um estudo em empresas de serviços profissionais, baseado em sete anos de dados coletados a partir de um projeto de

engenharia arquitetônica e na teoria da curva de aprendizado para avaliar a aprendizagem e a depreciação desta. Os resultados obtidos foram a existência de curvas de aprendizagem; não há praticamente nenhuma depreciação do conhecimento; e, a taxa de aprendizagem acelera com a experiência (BOONE, 2008).

Por este motivo as características e necessidades específicas dos estudantes-trabalhadores precisam de ferramentas adaptadas a eles, auxiliando a revelar o pensamento dos estudantes e demonstrem a análise que os instrutores fazem em sala de aula dos motivos que dão suporte ou impedem o desenvolvimento da alfabetização científica desses alunos. Isto é uma parte fundamental do ensino em qualquer nível. E ao término de treinamentos ou desenvolvimentos é importante medir e entender o porquê da melhora (ou não) do desempenho profissional e o cumprimento (ou não) das estratégias e objetivos institucionais, com as equipes já atuando em seus locais de trabalho (CARAYANNIS, 2003; SMITH, 2010; CHERRY, 2011; ENCOMIENDA, 2011; AGUIAR, 2012). Neste sentido, Freire (1997) afirma que:

[...] formar é muito mais do que treinar o educando no desempenho de destrezas. O importante não é transmitir conteúdos específicos, mas despertar uma nova forma de relação com a experiência vivida. Por isso o ato educativo deve ser sempre um ato de recriação, de re-significação de significados.

Para tanto, Freire (1997) faz uma proposta a partir do Estudo da Realidade (fala do educando) e a Organização dos Dados (fala do educador), sendo que deste processo é que vem à tona os Temas Geradores, os quais estão embasados na problematização da prática de vida dos educandos: “indivíduos inseridos num contexto social de onde deverá sair o “conteúdo” a ser trabalhado”.

Assim como Freire, os estudos de Balassiano (2005) e de Lemos (2009), apesar de serem distintos, concordam que além de contribuir para o desempenho individual, o desenvolvimento das aptidões e capacidades do trabalhador também contribuem para a economia global, uma vez que a integração e a competitividade deixaram de ter fronteiras. Esta contribuição é valorizada no mercado de trabalho nacional e internacional, pois o investimento em educação propicia inclusive a criação de postos de trabalho de melhor qualidade, fato que também contribuiu economicamente. Desta forma, o trabalhador que acumula capital educacional terá oportunidades diferenciadas de inserção no mercado de trabalho, bem como de reconhecimento deste diferencial, principalmente através de planos de cargos e salários.

A formação profissional trata, em suma, do aprendizado integral e constante do trabalhador, fazendo uma ligação entre a sala de aula (lugar onde este trabalhador transforma-se em aluno, compartilha experiências e aprende novas estratégias neste compartilhamento) com os seus ambientes de convivência, como a empresa (lugar onde este aluno novamente transforma-se em trabalhador e tenta colocar em prática seu aprendizado). E o diferencial está justamente na contribuição que cada indivíduo fornece em suas ações e decisões de análise das necessidades e, conseqüentemente, na avaliação dos resultados, além da planificação e da promoção da formação na organização (MUNCK, 2009).

Cabe ao profissional, portanto, ser capaz de colocar em prática todo seu conjunto de conhecimentos de modo que utilize suas aptidões e experiências de vida nas mais variadas tarefas, pois precisa cumprir suas tarefas demonstrando ser polivalente e responsável no trabalho que desempenha (ARRUDA, 2000).

### **1.3 Competências**

A formação profissional por competências pode contribuir para a empregabilidade e melhoria das condições sociais dos profissionais, uma vez que promove um melhor desempenho do trabalhador. Foi o

impulso da busca por novas competências que despertou a reforma do ensino médio e da educação profissional brasileira, tornando-se uma característica indispensável para os novos profissionais que estão inserindo-se no mercado de trabalho no sentido de acompanharem as modificações produzidas pelo processo de globalização (BARRIOS, 2011).

Há algum tempo, a aquisição de competências tornou-se o principal assunto não só nas empresas como também na educação. Portanto, competências no âmbito da educação profissional podem ser entendidas como a capacidade de mobilização dos conhecimentos adquiridos pelo aluno através do uso de esquemas cognitivos que contextualizem tais conhecimentos (SILVA, 2010; COELHO JUNIOR, 2011).

Sendo assim, a formação de competências pode ser vista como um processo que tem lugar em situações do dia a dia e na interação com o outro, sem necessariamente acontecer em lugares ditos oficiais na aquisição de conhecimentos, como escolas, centros educacionais ou salas de treinamento. Organizar e dirigir situações de aprendizagem; conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação; e enfrentar deveres e dilemas éticos da profissão são algumas competências importantes para o instrutor (BARRIOS, 2011).

Desta forma surge a Gestão por Habilidades e Competências (GHC), que pode ser vista como uma abordagem gerencial utilizada para sustentar a pressão cada vez maior por competitividade da empresa no seu mercado de atuação, ou uma resposta às mudanças do próprio mercado de trabalho, ou ainda uma guerra por talentos. Neste sentido, as conexões da gestão estratégica dependem tanto das estratégias de desempenho orientado (incluindo sistema de recompensa e inovação de processo) como do conhecimento de gestão baseados em competências, inteligência de mercado e partilha de conhecimento intra-organizacional (GHEDINE, 2009; YANG, 2010). Dentre as ferramentas utilizadas para realizar a GHC, tem-se o mapeamento e auditoria de competências, os quais respectivamente dão origem e atualizam a descrição de cargos.

Pode-se dizer, então, que a competência está diretamente ligada ao processo de aprendizagem, uma vez que resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa ao longo de sua vida. Logo, a aprendizagem é maneira através da qual se adquire competências e o desempenho no trabalho é a expressão prática destas. Mas afinal, o que é competência? Cabe aqui uma breve retomada histórica: no final da Idade Média o termo competência era utilizado apenas na área jurídica. Foi no início do século XX que passou a designar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel na organização, bem como a descrever as características de personalidade associadas ao desempenho superior e alta motivação. O estudioso que descreveu competências desta forma foi White em 1959 (BRANDÃO, 2007; BRANDÃO, 2009; MUNCK, 2011).

No Brasil, o termo competência é conhecido desde os anos 70, data em que aparece citado nos discursos dos empresários, de forma generalista, como um conceito universal que se encaixa em qualquer situação. Todavia, ele evoluiu e passou a ser entendido como capacidade e agilidade de julgamento e de resolução de problemas (MANFREDI, 1998).

O termo competências está contido na Gestão por Habilidades e Competências (GHC), dentro da qual existe uma ferramenta denominada CHA, que significa conhecimentos, habilidades e atitudes.

Competência é, portanto, a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar situações. Por isso que o importante é compreender que para ser competente uma pessoa precisa integrar este conjunto de recursos e agir em cada situação a ela apresentada de modo pertinente, seja ela uma situação educacional, profissional ou cotidiana (MAIA, 2010; MUNCK, 2009).

Para exemplificar a descrição do CHA, apresenta-se o estudo de Mu (2011), o qual afirma que grande parte das pesquisas focam o nível empresa-equipe, e que são poucas as que objetivam estudar como os indivíduos, participantes de equipes, contribuem para o desenvolvimento das mesmas. Assim, o



autor diz que compreender as contribuições dos vários indivíduos em suas respectivas equipes é fundamental para explicar o resultado coletivo obtido pela empresa. Deste modo, um estudo qualitativo com entrevistas exploratórias e discussões de grupos focais foi realizado, resultando em um perfil de competências para os profissionais de inovação aberta. Os destaques foram com relação às soluções de correção e ser socialmente competente (CHATENIER, 2010). Outro estudo, realizado em 1275 pequenas e médias empresas da Malásia demonstrou que as qualidades pessoais e a gestão por competências influenciam positivamente no risco de desempenho dos empreendedores, os quais foram avaliados através dos indicadores de vendas, crescimento de vendas e estabilidade nos lucros (SAMBASIVAN, 2009). Já a comunicação interprofissional eficaz e a colaboração foram estudadas na Oficina para Profissionais de Saúde da Nova Escócia, onde 518 profissionais participaram de 17 workshops, através dos quais 92% indicaram que perceberam mudanças imediatas após as oficinas sobre a sua prática de comunicação e 87% relataram mudanças positivas nas respostas de seus pacientes (SARGEANT, 2011).

Assim, pode-se dizer que há pelo menos três motivos principais que justificam a implementação de um modelo de gestão por competências: 1) inesperado, ou seja, a pessoa precisa estar sempre pronta para mobilizar os mais diversos recursos na resolução de problemas e acontecimentos inesperados no trabalho, para isso a competência precisa ser desenvolvida na pessoa e não no cargo ocupado; 2) comunicação, a qual na rotina organizacional não pode se acontecer de qualquer maneira, ela precisa ser clara, estar conforme os objetivos da empresa, cumprir regras comuns a todo corpo funcional e acima de tudo, é preciso que todos compreendam o que está sendo comunicado; 3) serviço, algo simples e complexo ao mesmo tempo, pois nem todos as pessoas compreendem que estão a serviço de alguém. Este alguém pode ser seu superior imediato, o dono da empresa, um cliente externo ou interno, enfim, todas as pessoas que o empregado mantém contato profissional. E para tanto, o profissional necessita estar preparado para atendê-las da melhor forma possível, pois o trabalho deixou de ser uma mera prática de tarefas ou atividades pré-estabelecidas. Passou a ser o reflexo da competência que o empregado utiliza para a resolução das situações cotidianas. Sendo assim, a estratégia utilizada pelo RH para obter uma força de trabalho capaz e comprometida com a organização dependerá das competências apresentadas pelos trabalhadores. A prática desta estratégia, de forma simples e direta é atrair, manter e desenvolver pessoas e competências necessárias para o alcance dos objetivos da empresa, fazendo com que este desenvolvimento agregue valor também para o trabalhador (ZARIFIAN, 1999; FLEURY, 2004).

#### **1.4 Relação entre empregabilidade, competências e formação profissional**

Pautado nos estudos de Erbs (2010), Levenson (2006), Lira (2006), Ovando (1990), Balassiano (2005) e Lemos (2009), pode-se inferir que a relação entre empregabilidade, competências e formação profissional causa uma interinfluência teórica entre os conceitos, a qual diz respeito:

- a sociedade atual, que é uma sociedade de aprendizagem, conduzida por uma explosão de acesso ao conhecimento, a qual exige a formação contínua da mão-de-obra. Ainda com relação à aprendizagem, a situação atual do mercado de trabalho acena para a necessidade de revisão dos procedimentos e das propostas atuais de treinamento e desenvolvimento;
- ao alinhamento operacional como uma estratégia firme possa ser um papel importante para determinar a eficácia da organização. Esta estratégia pode ser considerada o desenvolvimento de competências, e que as diferenças de desempenho do local de trabalho podem ser influenciadas por ações administrativas e pelas habilidades, por isso a falta de desenvolvimento destas limita o papel da indústria, a tecnologia de produção e os projetos da organização. Portanto, o conceito de

competência amplia a responsabilidade das instituições de ensino na organização dos currículos da educação profissional, na medida em que exige a inclusão, entre outros, de novos conteúdos, de novas formas de organização do trabalho, da incorporação dos conhecimentos tácitos que são adquiridos na prática, de metodologias que propiciem o desenvolvimento de capacidades como resolver problemas novos, comunicar ideias, tomar decisões, ter iniciativa, ser criativo e ter autonomia intelectual;

- a empregabilidade, que é constantemente relacionada às questões da formação profissional, a qual é composta, dentre diversos aspectos, pela educação formal, aprendizagem contínua e capacidade empreendedora. Também diz respeito às variáveis psicológicas envolvidas, como realização e satisfação pessoal-profissional, reconhecimento da empresa pela capacidade laborativa, autoestima. Estes aspectos de qualificação e psicológicos colaboram para permanência do indivíduo no mercado de trabalho.

A empregabilidade, então, é um desenvolvimento constante do indivíduo para conseguir um emprego e manter-se empregado ou crescer na carreira. Todavia, é preciso um cuidado especial com relação aos *GAP*'s existentes entre o que o trabalhador tem para oferecer (formação profissional), o que o empregador quer (descrição de cargos) e o que realmente se faz necessário apresentar na prática (competências).

## 2 RESULTADOS E CONCLUSÕES

O interesse em buscar conceitos que possam produzir novos conhecimentos que contribuam para a empregabilidade e os fatores que a influenciam, como competências e formação profissional, levou ao problema proposto: qual a relação que há entre os conceitos de empregabilidade, competências e formação profissional? Com base no estudo realizado, a relação existente é que um conceito depende do outro. Para responder a tal questionamento a estratégia utilizada, através do objetivo geral, foi verificar a relação que há entre os conceitos de empregabilidade, competências e formação profissional, fato que está evidenciado no item “**1. Marco teórico**”. Porém, para verificar a relação existente, foram colocados em prática os objetivos específicos: primeiramente se fez necessário realizar o levantamento individual de tais conceitos, os quais estão descritos nos subitens “1.1 Empregabilidade; 1.2 Competências; 1.3 Formação profissional”; e posteriormente levantar pontos de convergência entre os conceitos, o que está descrito no subitem “1.4 Relação entre empregabilidade, competências e formação profissional”. Desta forma, evidencia-se que o problema proposto foi respondido e os objetivos atingidos.

Conclui-se que empregabilidade é capacidade o indivíduo conquistar, manter e crescer em sua ocupação laborativa, enquanto que competências tratam de características de perfil, tanto do cargo como do colaborador nas empresas, e a formação profissional diz respeito à capacitação do jovem/adulto para o mercado de trabalho. A relação, portanto, que há entre os conceitos de empregabilidade, competências e formação profissional diz respeito à dependência que um conceito proporciona ao outro. E que estes três conceitos relacionados entre si corroboram para possibilitar a diminuição de *GAP*'s apresentados pelo jovem/adulto trabalhador ao mercado de trabalho.

Por isso, é preciso dar continuidade a investigação, agora de uma forma empírica para verificar quais são as influências práticas da formação profissional e das competências que mais se associam aos resultados positivos da busca pelo emprego. Pois, teoricamente constatou-se que a formação profissional é autodirigida e deve atender aos objetivos de todos os sujeitos envolvidos no processo, empresa, trabalhador e sociedade. Bem como, as competências podem trazer um diferencial no desempenho do

indivíduo tanto no papel de trabalhador como de indivíduo ativo da sociedade (LEVENSON, 2006; ANTONELLO, 2007; LEMOS 2009).

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. C.; TARAPANOFF, K.. **Avaliação em educação corporativa**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 14 abr. 2012.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**. Canoas, n.26, dez. 2007.

ARANHA, A. V. S. Andragogia: avanço pedagógico ou “pedagogia de resultados” na educação profissional de alunos adultos/trabalhadores?(FAE-UFM). In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 24. **Anais...** 2001, Caxambu. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/24/progr24.htm>>. Acesso em 03 ago. 2011.

ARRUDA, M.da C. C.; MARTELETO, R. M.; SOUZA, D. B. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ci. Inf.** Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000.

BALASSIANO, M. A. A. de S.; LEMOS, A. H. . Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **RAC**. Rio de Janeiro, v.9, n.4, p.31-52, out.-dez., 2005.

BARRIOS, A.; MARINHO-ARAUJO, C. M.; BRANCO, Â. U. Formação continuada do professor: desenvolvendo competências para a promoção do desenvolvimento moral. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**. São Paulo, v. 15, n.1, p. 91-99, jan.-jun. 2011.

BETTIGNIES, J.E. de; CHEMLA, G.. Corporate venturing, allocation of talent, and competition for star managers. **Management Science**. v.54, n.3, p.505-521, mar.2008.

BOONE, T.; GANESHAN, R.; HICKS, R. L. Learning and Knowledge Depreciation in Professional Services. **Management Science**. v.54, n.7, p.1231–1236, 2008.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**. Natal, v.12, n.2, p.149-158, ago.2007.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 345f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRUYNE, P. de. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUOSI, R. B. Método Paulo Freire – o rompimento da educação elitista. In: **Anais da XII semana de Pedagogia e II Encontro de Pedagogos da Região Sul Brasileira da UNIPAR**. Umuarama: Akropolis, v.11, n.4, out./dez., 2003, p.266-268.

CAMPOS, K. C. de L. Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas. **Estudos de Psicologia I**. Campinas, v.28, n.1, p.45-55, jan.-mar. 2011.

CARAYANNIS, E.G.; EVANS, D.; HANSON, M.. A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and the US. **Technovation**. v.23, p.757–771, 2003.

CARREIRO, José F. de Resendes. **Reflexões a propósito de uma conferência: A psicoterapia como um percurso de refúgio seguro a base segura.** Disponível em: <http://www.trasosmontes.com/eitofora/numero13/ensaio2.html>. Acesso em: 02 maio 2012.

CESARIO, F.S.; GESTOSO, C. G.; PEREGRIN, F. M. M. Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. **RAE**. São Paulo, v.52, n.3, p.345-359, maio-jun. 2012.

CHATENIER, E. D. *et al.* Identification of competencies for professionals in open innovation teams. **R&D Management - Journal of Product Innovation Management**. v. 40, n.3, 2010.

CHERRY, J. M. *et al.* Student perceptions of the information professions and their master's program in information studies. **Library & Information Science Research**. v.33, p.120-131, 2011.

CRAWFORD, S. R. Andragogy. Regis University – College for Professional Studies. Disponível em: <<http://academic.regis.edu/ed205/Knowles.pdf>>. Acesso em 04 abr.2012. **Journal of International Education in Business**. Colorado, p.1-4, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L.. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.12, n.6, Ed. especial, p. 224-253, nov.-dez. 2011.

DEMERJIAN, P.; LEV, B.; McVAY, S.. Quantifying managerial ability: a new measure and validity tests. **Management Science**. v.58, n.7, p.1229-1248, jul.2012.

DRAGANOV, Patrícia B; FRIEDLÄNDER, Maria R.; SANNA Maria C. Andragogia na saúde: estudo bibliométrico. **Escola Anna Nery**. Rio de Janeiro, v.15, n.1, p.149-156, jan.-mar. 2011.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

ENCOMIENDA, F.J. B.; MEDINA, M. J. L. Implicaciones de la acción educativa en espacios específicos de proyección profesional en España. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.37, n.3, p. 583-598, set.-dez. 2011.

ERBS, R. T. C. **O líder educador: uma proposta de aprendizagem para a indústria petroquímica.** 2010. 172f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE**. São Paulo, v.44, no.1, p.44-57, Mar 2004.

FREIRE, P.. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GHEDINE, T.. **Aplicação do conceito de competência organizacional: um estudo de caso na empresa Marcopolo S.A.** 2009. 194f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GYEKYE, S. A.; SALMINEN, S.. Educational status and organizational safety climate: Does educational attainment influence workers' perceptions of workplace safety? **Safety Science**. v.47, p.20–28, 2009.

HEIFETZ, R.; GRASHOW, A.; LINSKY, M.. The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world. Boston: Harvard Business Press. **Information Science**. p.326, 2009.

HELAL, D. H.; ROCHA, M.. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **CADERNOS EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v.9, n.1, artigo 8, p.139-154, mar. 2011.

- ISO - International Organization for Standardization. **ISO9001:2008**. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000)> Acesso em 17 set. 2012.
- KNOWLES, M. S.; JONES, M.. Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning. **Canadian Journal of Communication - Journal of International Business Studies**. v.12, n.1, p.77-80, 1986.
- LEME, R.. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEMOS, A. H. da C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **CADERNOS EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v.6, n.4, p.1-15, Dez. 2008.
- LEMOS, A. H. da C.; RODRIGUEZ, D. A.; MONTEIRO, V. de C. Empregabilidade e sociedade disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas. **O&S**. Salvador, v.18, n.59, p.587-604, Out.-Dez., 2011.
- LEMOS, A.H. da C.; DUBEUX, V. J. C.; PINTO, M. C. S. Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências. **CADERNOS EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v.7, n.2, artigo 8, p. 369-384, Jun. 2009.
- LEVENSON, A. R.; STEDE, W. A. V. D.; COHEN, S. G. Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. **Journal of Management**. v.32, n.3, p.360-380, 2006.
- LIRA, E. S. A. *et al.* O treinamento sob a ótica da Andragogia. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 3. **Anais....** ano 3, n.3., p. 01-08, set. 2006, Ponta Grossa.
- MAIA, E. V. **Desenvolvimento da aprendizagem sobre estruturas de concreto armado**. 2010. 161f. Tese - (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.19, n.64, p.13-49, set.1998.
- MARX, M.; STRUMSKY, D.; FLEMING, L.. Mobility, skills, and Michigan non-compete experiment. **Management Science**. v.55, n.6, p.875-889, jun.2009.
- MATEJKA, M.. Employment horizon and the choice of performance measures: empirical evidence from annual bonus plans of loss-making entities. **Management Science**. v.55, n.6, p.890-905, jun.2009.
- MAZZANTI, D. L.. **Educação de jovens e adultos: uma aplicação da regra de três e porcentagem em cálculos trabalhistas**. 2008. 103f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Matemática) – PUC, São Paulo, 2008.
- MU, J.; ZHANG, G.; MaCLACHLAN, D. L. Social competency and new product development performance. **IEEE Transactions On Engineering Management**. v.58, n.2, 2011.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.12, n.1, p. 4-52, jan.-fev. 2011.
- MUNCK, M. G. M. **Concepções organizacionais e os constrangimentos ao processo de formação e aprendizagem: um estudo à luz do agir organizacional**. 2009. 148f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D.S. Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais. **RAC**. Curitiba, v.15, n.3, art. 3, p.413-432, maio-jun. 2011.

OVANDO, M.N. Competency Based Individualized Learning Modules: an approach to differentiated in-service education. **Journal of International Education in Business**. v.7, n.3 p.1-17, nov. 1993.

PATEL, H.; PETTITT, M.; WILSON, J. R. Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. **Applied Ergonomics**. v.43, p.1-26, 2012.

RABABLIO, M. O. **Seleção por Competências**. ed.5. São Paulo: Educator, 2005.

RAMÍREZ, A. M.; MORALES, V. J. G.; ARANDA, D.A.. Knowledge creation and flexibility of distribution of information. **Industrial Management & Data Systems**. v.112, n.2, p.166-185, 2012.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989

SAMBASIVAN, M.; ABDUL, M.; YUSOP, Y.. Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. **Technovation**. v.29, p.798–805, 2009.

SARGEANT, J.; MACLEOD, T.; MURRAY, A.. An Interprofessional Approach to Teaching Communication Skills. **Journal of Continuing Education in the Health Professions**. v.31, n.4, p.265–267, 2011.

SILVA, A. R. da R. **Análise da relação entre a gestão do conhecimento e o ambiente de inovação em uma instituição de ensino profissionalizante**. 2010. 213f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SILVA, E. R. da. **Uma reflexão sobre a ideia de competência e implicações educacionais**. 2010. 132f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo.

SMITH, J. I.; TANNER, K.. The Problem of Revealing How Students Think: Concept Inventories and Beyond. **CBE—Life Sciences Education**. v.9, p.1–5, 2010.

TEIXEIRA, M. R. C.; BRAZ, C. M. P.; SILVA, A. M. S. da. Mercado de emprego das ciências do desporto: o caso português numa abordagem à Educação Física. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte**. Florianópolis, v.33, n.1, p.11-36, jan.-abr., 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YANG, J.. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. **International Journal of Production Economics**. v.125, p.215-223, 2010.

WILPERT, B.. Impact of globalization on human work. **Safety Science**. v.47, p.727–732, 2009.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.Br**. Rio de Janeiro v. 9, Edição Especial, artigo 6, p.564–585, jul. 2011.

ZARIFIAN, P.. **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1999.