



Diciembre 2019 - ISSN: 1696-8352

## **EMPREGABILIDADE E MERCADO DE TRABALHO: UMA DISCUSSÃO SOBRE AS POLÍTICAS DE EMPREGO DO ADMINISTRADOR NA COTEMPORANEIDADE**

**Carlos Alberto da Cruz Pinto<sup>1</sup>**

**Silvane Mascarenhas de Almeida<sup>2</sup>**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Alberto da Cruz Pinto y Silvane Mascarenhas de Almeida (2019): "Empregabilidade e mercado de trabalho: uma discussão sobre as políticas de emprego do administrador na cotemporaneidade", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (diciembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/empregabilidade-mercado-trabalho.html>

### **RESUMO**

A presente pesquisa tem como finalidade realizar uma discussão sobre as políticas de emprego do administrador nos dias atuais a partir dos debates empreendidos sobre a empregabilidade e o mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, por meio das quais pudemos compreender que o mercado de trabalho e as políticas de emprego podem promover o emprego do administrador de maneira favorável, uma vez que não negligencia nem o administrador nem os pré-requisitos estruturais do emprego, mas pode abordar e melhorar especificamente ambos. Assim, atende aos requisitos da configuração política da transição para uma sociedade de serviços pós-industrial, sem agravar as consequências problemáticas que frequentemente estão presentes nessa transição para os administradores. As interpretações realizadas nos fazem argumentar que, para resolver esse problema, devem funcionar em conjunto com outras políticas, em particular políticas educacionais, sociais, familiares e econômicas.

**Palavras-chave:** Empregabilidade. Mercado de Trabalho. Administrador. Desafios. Perspectiva no Brasil.

## **EMPLOYABILITY AND THE LABOR MARKET: A DISCUSSION ON ADMINISTRATOR'S EMPLOYMENT POLICIES ON COTEMPORANITY**

<sup>1</sup> Graduando do curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia/UFAM/Parintins/AM. E-mail: [adm.carlosalbertossu@gmail.com](mailto:adm.carlosalbertossu@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração do Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia/UFAM/Parintins/AM. Especialista em Recursos Humanos. E-mail: [tensilvane@gmail.com](mailto:tensilvane@gmail.com)

## **ABSTRACT**

This research aims to conduct a discussion on the policies and employment of the manager in the present day from the debates undertaken on employability and the labor market. This is a qualitative bibliographic and documentary research, through which we could understand that the labor market and employment policies can promote the employment of the manager in a favorable way, since it does not neglect either the individual or the employees. structural employment prerequisites, but can specifically address and improve both. It thus meets the requirements of the political configuration of the transition to a postindustrial service society, without aggravating the problematic consequences that are often present in this transition for individuals. The interpretations made make us argue that, to solve this problem, it must work in conjunction with other policies, in particular educational, social, family and economic policies.

**Keywords:** Employability. Labor market. Administrator. Challenges. Perspectives in Brazil

## INTRODUÇÃO

O discurso atual moldou um entendimento abreviado da empregabilidade, o que sugere uma individualização dos problemas estruturais e uma pedagogização de seu enfrentamento. O termo empregabilidade já enfatiza o indivíduo e, portanto, inclui a tendência a uma redução problemática dos fatores individuais de empregabilidade e emprego. O discurso atual sobre empregabilidade e mercado de trabalho influencia diretamente a função do administrador nos dias atuais em três aspectos: dominar as diferentes fases das relações de trabalho, flutuar, concretizar o conteúdo do mercado de trabalho e defini-lo como propriedade polivalente do indivíduo.

Nesse sentido, o administrador está intimamente ligado à competitividade, circunstância demonstrada pela realização do emprego, que é unilateralmente atribuído a condições prévias individuais. Assim, para os indivíduos, é gerada uma pressão permanente para se adaptar às demandas em mudança do mercado de trabalho. Isso cria um desequilíbrio na relação entre oferta e demanda de trabalho, que coloca a responsabilidade pelo emprego unilateralmente com o indivíduo e assim leva a uma incerteza de sua posição.

Mudanças de longo alcance nas exigências profissionais não podem mais ser dominadas no início e no final do emprego, mas geralmente durante o curso da vida profissional, tornando-se uma tarefa permanente na vida profissional. Para atender a essas demandas, os formuladores de políticas precisam desenvolver condições de estrutura exigentes e de apoio para administradores e empresas e minimizar os fatores inibidores das opções de emprego. Estes incluem, por exemplo uma qualificação que não se limita ao perfil atual de requisitos, mas que fornece um "excedente qualificado", mas também a permeabilidade e flexibilidade do sistema educacional. Importante no conceito de maximizar as opções de emprego é que as empresas criam oportunidades de emprego diferenciadas. Elas não apenas precisam estar disponíveis em número suficiente, mas também devem levar em consideração restrições temporárias e permanentes ao emprego remunerado. Ficaríamos muito satisfeitos se a nossa contribuição estimular e promover a reflexão crítica dos modelos de políticas educacionais e de empregabilidade, e contribuir para o perfil e o desenvolvimento de abordagens de reforma.

A presente investigação trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pautadas em autores contemporâneos que alicerçam o processo de compreensão epistemológica sobre a empregabilidade, mercado de trabalho do administrador. A pesquisa bibliográfica se faz necessária nesta investigação, salvguardando a ética e a prudência interpretativa, argumentativa e científica. Para tanto, tem como finalidade realizar uma discussão sobre as políticas de emprego do administrador nos dias atuais a partir dos debates empreendidos sobre a empregabilidade e o mercado de trabalho. Para tanto, apresenta como objetivos específicos: 1) Apresentar o marco situacional do termo empregabilidade; e 2) Compreender a empregabilidade como modelo para o mercado de trabalho e a política de emprego do administrador.

Para um administrador em processo de formação, a leitura e releitura dos aportes teóricos alcançam singular magnitude no momento em que se contrastam com a realidade factual. Porém, sentiu-se a necessidade de concentrar atenção majoritariamente na pesquisa bibliográfica, no conjunto de pensamentos e ideias que convergem ou, porventura, divergem em algum momento. Por conta disso, a natureza da pesquisa é qualitativa por abraçar questões advindas do investigador em seu processo de formação acadêmica.

## **1. Marco situacional da empregabilidade**

Atualmente, a demanda e a concretização da empregabilidade no Brasil estão sendo atendidas especialmente pelas empresas, pois é sobretudo o trabalho do pessoal da empresa que adotou esse conceito. Em contraste, a política e a pedagogia são mais relutantes em adotar a nova palavra-chave: embora a empregabilidade também seja um novo requisito aqui, há também uma referência clara e afirmativa ao sistema de ensino e treinamento profissional no Brasil. Devido ao forte compromisso tradicionalmente com o princípio ocupacional e com o sistema dual, a discussão sobre empregabilidade é tomada de forma mais defensiva aqui do que no contexto da empresa.

Para Minarelli (2003), uma análise da relação entre ocupação e empregabilidade mostra que no Brasil há uma recepção específica do discurso internacional da empregabilidade, que deve ser classificado no exame crítico do conceito ocupacional e no sistema dual de educação profissional. A ênfase na empregabilidade contribui para mudar o conceito de trabalho, mas não visa substituir a empregabilidade pela empregabilidade. Antes, a ênfase em aspectos como responsabilidade pessoal e ação empreendedora, que caracterizam o discurso da empregabilidade no Brasil, exige uma mudança no conceito vocacional que deve abordar precisamente esses elementos mais do que a necessidade de qualificação adequada para o mercado de trabalho.

Utilizar empregabilidade não se refere a conteúdo concreto e pré-formulado, como um currículo ou uma ordem de treinamento, com base nas mudanças atuais nos requisitos dos funcionários. Em vez disso, o sucesso da força de trabalho do administrador é uma medida de empregabilidade: Ele tem emprego? ele/ela obviamente sobre empregabilidade - e vice-versa: O desemprego pode ser atribuído à falta individual de empregabilidade e suas causas individualizadas. No entanto, para concretizar o "objetivo móvel" da empregabilidade individual, a literatura refere-se principalmente a três aspectos:

### **1.1. As fases da relação de trabalho**

Primeiramente, torna-se necessário diferenciar *trabalho* e *emprego*. De acordo com Carvalho (2015), *Trabalho* é definido como uma atividade que um indivíduo realiza em troca de uma taxa ou pagamento específico. Também é referido como ocupação, profissão, carreira ou comércio.

É responsabilidade de um indivíduo em relação ao empregador que ele tenha um bom desempenho porque é pago por isso. Um *Emprego* é um tipo formal de trabalho. Quando alguém é contratado para um emprego, ele tem que assinar um contrato com seu empregador e cumprir os regulamentos da empresa. Em um trabalho, as metas e objetivos são mais específicos e bem definidos para os funcionários seguirem e alcançarem.

A divisão do emprego em diferentes fases da empregabilidade é baseada na observação e compreensão de que a empregabilidade inclui a capacidade de obter emprego inicial, a capacidade de manter emprego e a capacidade de obter novo emprego. Essa classificação teve um impacto duradouro nas discussões adicionais sobre empregabilidade e está subjacente a muitos dos seguintes déficits em empregabilidade - também no contexto brasileiro (MINARELLI, 2013).

Geralmente, é feita uma distinção entre os seguintes estágios das relações de trabalho, que podem ser gerenciados com sucesso com base na 'empregabilidade' individual: busca de emprego, início, estágio e desenvolvimento bem-sucedido de emprego e mudança para outra relação de emprego lugar geralmente melhor. As fases estão relacionadas aos mercados de trabalho interno e externo.

## **1.2. Fluidos, concretização do mercado de trabalho**

O *mercado de trabalho* é o mercado em que os empregadores procuram funcionários e os funcionários procuram empregos. O mercado de trabalho não é um lugar físico, mas um conceito que demonstra a competição e a interação entre diferentes forças de trabalho. O mercado de trabalho pode crescer ou encolher, dependendo da demanda de trabalho e da oferta disponível de trabalhadores na economia em geral (CARVALHO, 2015). Outros fatores que impactam o mercado são as necessidades de um setor específico, a necessidade de um determinado nível educacional ou conjunto de habilidades e as funções de trabalho necessárias. É um componente significativo de qualquer economia e está diretamente ligado à demanda por bens e serviços.

Os requisitos substantivos que compõem a empregabilidade do administrador, no sentido que acabamos de descrever de dominar com sucesso as diferentes fases em relação às relações de trabalho, são concretizados no discurso atual exclusivamente com referência ao mercado de trabalho. O emprego é um indicador de empregabilidade, e o emprego no mercado de trabalho (interno e externo) é decidido pelos empregadores com base na oferta e demanda de mão de obra adequadamente qualificada ou especializada.

Para Hirata (2014), o emprego, como elemento chave da empregabilidade, enfatiza a flexibilidade de se adaptar às demandas em constante mudança do mercado de trabalho. Essa capacidade adaptativa abrange dois aspectos: primeiro, a observação constante da relação adequada entre a força de trabalho existente e a força de trabalho demandada e, segundo, a prontidão para reagir a uma lacuna ou divergência de novo e de novo com os esforços para

adaptar a própria força de trabalho. Essa forma de flexibilidade como uma adaptação aos requisitos de fluxo representa o núcleo da empregabilidade como uma característica individual, como está sendo discutido atualmente.

A demanda por flexibilidade e vontade de se adaptar às mudanças nos requisitos do mercado de trabalho é combinada com a demanda por ação empreendedora. O administrador deve se comportar em relação ao seu emprego como um "empreendedor por direito próprio", procurar e usar oportunidades e investir na força de trabalho de alguém. Isso também inclui assumir a responsabilidade por ação ou omissão a esse respeito, bem como as consequências resultantes para si mesmo, sua esfera e operação pessoais (HIRATA, 2014). A concretização do conteúdo da empregabilidade na discussão atual ocorre assim do lado da empresa, o lado da demanda por mão de obra, enquanto o papel do administrador é definido pela permanente adaptação auto-dirigida a ele. Como os requisitos podem (permanentemente) mudar, a especificação substantiva do objetivo desse processo de adaptação permanece necessariamente fluida.

## **2. A empregabilidade como modelo para o mercado de trabalho e a política de emprego**

### **2.1. Concretização das condições de emprego**

Uma fundamentação substantiva da empregabilidade como um conjunto transparente de habilidades e preparação, que é o pré-requisito para o emprego, não é fornecida na discussão atual. Como resultado, os pré-requisitos exigidos pelo administrador permanecem inconcretos e fluidos em conteúdo, o que os torna fundamentalmente inatingíveis para o administrador, mas ao mesmo tempo os expõem a uma pressão permanente para se adaptar a uma meta em movimento. Embora a empregabilidade individual não possa ser estática e independente das necessidades do mercado de trabalho, ela não pode ser definida de uma maneira completamente instável e unilateral.

Antes, para servir de modelo, ele deve oferecer um grau de transparência e confiabilidade, porque somente dessa maneira pode se tornar uma meta significativa e alcançável de processos de desenvolvimento, aprendizado e qualificação para o administrador. O discurso atual sobre empregabilidade, visa criar uma adaptação permanente aos requisitos de fluidos. Não leva a uma estabilização, mas a uma constrição das condições necessárias para o emprego e a uma incerteza da posição do administrador na relação de oferta e demanda de trabalho (HIRATA, 2014).

A possibilidade de concretizar o pré-requisito para o conteúdo do emprego está na relação entre demanda e oferta de trabalho. Fatores quantitativos, como extensão, duração ou tempo, e fatores qualitativos, como especialização, qualificação, experiência, adaptabilidade ou desempenho, desempenham um papel. A empregabilidade como pré-requisito para o emprego

é no sentido mais restrito, uma combinação de oferta e demanda de trabalho, que deve ser negociada com o envolvimento.

No entendimento de empregabilidade descrito anteriormente, essa relação é unilateral: a concretude do conteúdo é determinada pelo lado da demanda por mão de obra; os fornecedores, por outro lado, devem ser caracterizados por uma adaptação permanente aos requisitos flexíveis. Dessa forma, a empregabilidade é reduzida em conteúdo para a adaptabilidade, que na verdade compõe apenas um aspecto nessa proporção de correspondência. Como objetivo do desenvolvimento individual, a empregabilidade permanece fundamentalmente precária e frágil, pois é concebida como um processo de adaptação permanente a um estado em mudança (BINOTTO; NAKAYAMA, 2015).

Uma tarefa política em relação à concretização dos pré-requisitos para o emprego reside, na estruturação e estabilização da negociação de trabalho relacionada ao conteúdo. Isso pode ser alcançado, por exemplo, iniciando e controlando processos para a definição de qualificações essenciais e perfis de trabalho transparentes e transferíveis (BINOTTO; NAKAYAMA, 2015).

Por sua vez, elementos flexíveis para manter ou restaurar a taxa de correspondência, bem como ofertas e medidas correspondentes podem ser construídos com base nesses aspectos.

Por meio de tais processos de definição e negociação, a transparência pode ser alcançada nas demandas substantivas de que os administradores precisam para um emprego remunerado e sua transformação. Isso cria uma estrutura confiável para adquirir as habilidades e a preparação adequadas que atendem aos requisitos de flexibilidade, transparência e confiabilidade em igual medida.

## **2.2. Realização de emprego**

A formação e duração das relações de trabalho, além dos requisitos por parte do administrador, suas habilidades e prontidão, que podem ser denominadas empregabilidade no sentido mais restrito, também dependem das condições dos mercados de trabalho (interno e externo). Argumentamos que diversos fatores exercem uma influência que pode ter um impacto positivo ou negativo na probabilidade de criação e permanência de empregos, independentemente das características individuais: efeitos no mercado de trabalho, como mudanças estruturais ou de produtividade, efeitos cíclicos, de inovação ou de emprego relacionados a bolsas de valores, regionais ou específicos do setor condições, desenvolvimentos demográficos, mudanças no comportamento do consumidor, condições de estrutura política, como regulamentos alfandegários, acordos comerciais ou segurança da velhice e, pelo menos, a qualidade da gestão corporativa. Se, como no atual discurso sobre empregabilidade, encontramos as condições prévias para o emprego unilateralmente no lado das características individuais, há implicitamente uma transferência de responsabilidade por elas, as oportunidades de emprego influenciam consideravelmente o administrador, embora fora de seu escopo de ação e influência (BINOTTO; NAKAYAMA, 2015).

Para a estrutura e desenvolvimento das condições necessárias para um emprego remunerado, as habilidades individuais e a prontidão como empregabilidade estão relacionadas com a capacidade do administrador de agir e influenciar. A designação dessa responsabilidade individual em relação às condições prévias de emprego não significa necessariamente que o administrador deva ser o único responsável pela realização do emprego, que é em grande parte influenciado por fatores externos.

### **2.3. Responsabilidade pela empregabilidade**

A questão da responsabilidade pela empregabilidade também afeta aspectos individuais e estruturais. De acordo com Hirata (2014), o administrador é responsável pela aquisição e desenvolvimento de condições individuais de emprego. Empregabilidade envolve auto-iniciativa, motivação, investimento e assunção de riscos e esforços individuais que permitirão desenvolver as habilidades e a preparação necessárias para o emprego. No entanto, esse aspecto individual é novamente apenas um lado da moeda: a responsabilidade de desenvolver e manter as habilidades e a prontidão necessárias não pode ser localizada unilateralmente com o administrador; pelo contrário, as empresas e o estado também atuam como atores importantes.

Responsabilidade pela empregabilidade aqui significa o estabelecimento de condições facilitadoras para o desenvolvimento da empregabilidade individual, condições estruturais para um desenvolvimento fundamental de competências e uma adaptação flexível do administrador às demandas e necessidades em mudança (HIRATA, 2014). No que diz respeito ao emprego, trata-se também da criação de condições estruturais que possibilitam a realização de condições dadas individualmente através da formação de relações de trabalho.

Isso resulta em opções de ação em dois níveis. No nível organizacional da propriedade exclusiva, o aspecto da responsabilidade pela empregabilidade ou emprego inclui questões de organização do trabalho, desenvolvimento de pessoal e organizacional, treinamento, design de mercados de trabalho internos e amortecimento flexível das restrições individuais de emprego (HIRATA, 2014). Do ponto de vista político, além da promoção de uma política corporativa e estrutura financeira correspondentes, a organização das instituições e a infraestrutura pública desempenha um papel fundamental: acessibilidade das instituições de ensino, certificação de competências, reconhecimento de diplomas, serviços de aconselhamento e proteção contra riscos em caso de transição. Assim, as condições de estrutura para ambos, o desenvolvimento da empregabilidade individual, podem ser facilitadas. e a criação de relações de emprego.

### **2.4. Individualização de problemas estruturais**

Embora fatores individuais e estruturais contribuam igualmente para a formação de relações de trabalho, no entendimento atual, essa complexa taxa de correspondência é reduzida à

dimensão individual, reduz as habilidades e a prontidão do administrador e, assim, nega a proporção de fatores estruturais. Para Hirata (2014), a suposição simplificada é que, se um administrador tiver empregabilidade, ele também encontrará emprego. Por outro lado, a existência ou não de uma relação de trabalho serve como evidência da presença ou ausência de empregabilidade individual, embora as relações de emprego não dependam apenas de circunstâncias individuais. Além disso, as diferentes possibilidades de os administradores adquirirem habilidades e prontidão relevantes para o emprego refletem desigualdades estruturais, como evidenciado pela seletividade social do sucesso escolar ou pelo acesso à educação superior.

A empregabilidade como princípio norteador no discurso político faz parte do atual "ciclo comercial de capacidades", como é conhecido, por exemplo. é expresso nas múltiplas demandas por capacidade de conflito, capacidade de comunicação, sustentabilidade ou capacidade democrática e, portanto, ser classificado como um aspecto problemático da individualização social. Lidar com situações difíceis ou alcançar objetivos complexos é unilateralmente atribuído às habilidades dos administradores envolvidos e nega as condições da estrutura que têm uma influência decisiva no sucesso, concentrando-se nas "habilidades" (CARVALHO, 2015).

O administrador é, assim, responsabilizado por duas coisas: pelo próprio desenvolvimento da capacidade respectiva e pelo sucesso na coisa. O último, no entanto, está apenas parcialmente sob a influência do administrador e o primeiro apenas na medida em que esse objetivo de desenvolvimento pode ser determinado de forma concreta e transparente e não é definido apenas pelo sucesso, quase como resultado do resultado. Para Carvalho (2015), a redução da dimensão individual significa uma localização unilateral de opções de ação e responsabilidade por parte do administrador. Essa atribuição é realizada no caso da empregabilidade, embora a dimensão estrutural como pré-requisito para o desenvolvimento da empregabilidade e a criação de emprego esteja fora da esfera individual de influência. Em vez disso, é necessário que os atores corporativos e políticos exerçam sua parcela de opções e responsabilidades.

Os argumentos apresentados até agora mostram uma interação irresolúvel de fatores individuais e estruturais em termos de concretização substantiva, realização e responsabilidade, que contrasta com a orientação unilateral do discurso atual sobre empregabilidade no administrador. Em particular, os atores políticos são, portanto, responsáveis por não desenvolver suas políticas de mercado de trabalho e emprego em um entendimento de empregabilidade que se concentre apenas no lado individual (CARVALHO, 2015). Tal entendimento abreviado busca promover o emprego, promovendo a empregabilidade individual, negligenciando fatores estruturais. Ele também localiza a responsabilidade pelo sucesso, para a realização de (mais) emprego, unilateral por parte dos administradores. Além do administrador, a dimensão estrutural da empregabilidade e dos requisitos de emprego também deve ser levada em consideração ao promover o emprego por meio de políticas apropriadas.

## **2.5. Risco de pedagogização da solução de problemas**

A individualização do problema do emprego incentiva uma pedagogização da solução de problemas. É mais provável que se busque uma solução por meio de intervenções pedagógicas do que por abordagens políticas. Os atuais processos de transformação em uma sociedade pós-industrial, na qual a tematização da empregabilidade deve estar localizada, não apenas modificam as condições econômicas, mas também incluem reorientações sociais, políticas e individuais (POLTRONIERI, 2015). Além de fornecer apoio pedagógico para a aquisição de habilidades e preparação, deve-se prestar atenção na política da criação de condições-quadro para o desenvolvimento de habilidades baseadas no emprego e na realização das habilidades adquiridas no emprego.

A educação de problemas estruturais, como o desemprego ou o fraco crescimento econômico, é problemática para administradores e instituições de ensino e, geralmente, não leva à solução desejada. As intervenções pedagógicas visam, em princípio, habilidades e prontidão individuais e tentam promover as habilidades e prontidão desejadas. Quando um mercado de trabalho precário e uma situação de emprego são unilateralmente atribuídos à empregabilidade individual inadequadamente desenvolvida, ela pressiona indevidamente administradores e instituições de ensino: os administradores devem aumentar seus esforços para desenvolver a empregabilidade, e as instituições de ensino devem promover seu desenvolvimento de maneira mais eficaz e eficiente. O sucesso dos esforços individuais e institucionais é medido em função de uma área não influenciável, o mercado de trabalho, em vez de alcançar objetivos educacionais claramente definidos e atribuíveis (CARVALHO, 2015).

A empregabilidade não é claramente definida no discurso atual como uma meta individual ou pedagógica, mas é definida retrospectivamente pelo sucesso no emprego. O sucesso e o emprego no mercado de trabalho tornam-se, indicadores de empregabilidade adquirida ou mediada com sucesso, embora claramente não sejam atribuíveis a administradores ou instituições de ensino, mas em grande parte dependem das condições do mercado de trabalho. Se os empregos são escassos, esforços individuais abrangentes e excelentes medidas educacionais contribuem apenas parcialmente para criar mais emprego (POLTRONIERI, 2015). Negligenciar isso - como costuma ser feito com o termo empregabilidade na discussão atual - não aborda a preocupação de promover emprego, nem administradores e instituições que podem ser responsabilizados apenas pelo que fazem através de esforços apropriados pode alcançar. Além de evitar a pedagogização da solução de problemas estruturais e relacionados à transformação, há necessidade de ação política, sobretudo na criação de transparência nos critérios para uma mediação ou apropriação bem-sucedida dos pré-requisitos para o emprego.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O engajamento com a empregabilidade mostrou que a discussão atual sobre esse termo é uma expressão de processos sociais, econômicos e políticos de mudança, que estão relacionados à transição de uma sociedade de trabalho industrial para uma sociedade de serviço pós-industrial e fazem vínculos no contexto brasileiro.

O discurso atual define empregabilidade em três aspectos: domínio das diferentes fases das relações de trabalho, flutuação, concretização de conteúdos no mercado de trabalho e determinação como uma propriedade polivalente do administrador. A empregabilidade, nesse sentido, está intimamente ligada à competitividade e é demonstrada pela realização do emprego, que é unilateralmente atribuído às condições prévias individuais. Assim, para os administradores é gerada uma pressão permanente para se adaptar às demandas em mudança do mercado de trabalho. Isso cria um desequilíbrio na relação entre oferta e demanda de trabalho, que coloca a responsabilidade pelo emprego unilateralmente com o administrador e leva a uma incerteza de sua posição.

Existem duas razões que se opõem à empregabilidade como modelo para o mercado de trabalho e a política de emprego. Por um lado, o discurso atual caracterizou uma compreensão abreviada da empregabilidade, o que sugere uma individualização dos problemas estruturais e uma pedagogização de seu enfrentamento. Por outro lado, o termo empregabilidade já enfatiza o administrador e inclui a tendência a uma redução problemática dos fatores individuais de empregabilidade e emprego.

Nesse contexto, a alternativa política alternativa era maximizar as opções de emprego, que em princípio combinam uma dimensão individual (empregabilidade no sentido estrito: habilidades e preparação) com um componente estrutural (tipo e número de oportunidades de emprego). A promoção de ambos aumenta igualmente a probabilidade de emprego. Uma política voltada para isso remove a responsabilidade dos administradores de construir e desenvolver sua empregabilidade, responsabilidade séria e corporativa pelo emprego e empregabilidade. A diretriz "maximização das opções de emprego" abre opções de políticas para educação e emprego e esclarece suas responsabilidades na definição das condições estruturais apropriadas para administradores e empresas. Somente quando a empregabilidade e as oportunidades de emprego se reúnem as opções de emprego aumentam e mais empregos podem surgir.

## REFERÊNCIAS

BINOTTO, Erlaine; NAKAYAMA, Marina Keiko. **Os reflexos da mudanças no mercado de trabalho**. Ed. 14. vol. 6, nº 2, Mar – Abr, 2015. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_239.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_239.pdf)>. Acessado em 01 de outubro de 2019.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade**: a competência necessária para o sucesso no novo milênio. Campinas: Alínea, 2015.

HIRATA, Helena. **O(s) mundo(s) do trabalho**: convergência num contexto de mudanças dos paradigmas produtivo. São Paulo: 2014.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**: Como ter trabalho e remuneração sempre. 13ª ed. São Paulo: Gente, 2013.

POLTRONIERI, Elaine. **Tenha empregabilidade**: como se estabilizar em um mercado profissional instável. Rio de Janeiro: Alta Books Ltda, 2015.