

EMPREGABILIDADE PROFISSIONAL E PERCENTUAL DE ADEQUAÇÃO DO PERFIL DE CANDIDATOS EM UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE VAGAS DE EMPREGO OU DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA METODOLOGIA DE ANÁLISE

Diógenes Bosquetti ¹

Resumo

A empregabilidade profissional é um importante parâmetro para todos os profissionais, independentemente do tempo e da área ao qual atua. Com a globalização da economia, da inserção cada vez mais frequente de novas tecnologias, procedimentos consolidados estão sendo substituídos ou aperfeiçoados. Isso obriga os profissionais a adotarem uma postura ativa em relação às suas qualificações, conhecimentos de forma geral. Um profissional hoje considerado como altamente qualificado pode não ter espaço para atuar em um curto espaço de tempo caso ele não seja flexível, capacitado e adaptado às mudanças e tendências de mercado. Em um processo seletivo, tais qualidades devem ser demonstradas pelos candidatos para que os recrutadores possam compará-las com aquelas desejadas pelos empregadores. Para evitar subjetivismos, delimitações quanto ao que se deseja e o que se apresenta para comprovação devem acontecer. Através de comparações entre ambos os conjuntos de competências, avaliações do grau de desenvolvimento real de cada competência alegada pelo candidato e a atribuição de pesos maiores para competências consideradas mais importantes devem acontecer para que os aprovados melhores atendam ao perfil requerido.

Palavras-chave: Empregabilidade Profissional. Perfil de Adequação Profissional. Indicadores. Valores Médios. Emprego e Prestação de Serviços.

Abstract. Professional Employability and Percentage of Appropriateness of the Candidate Profile in a Process for Recruiting Job Vacancies or Services: An Analysis Methodology.

The Professional Employability is an important parameter for all professionals, regardless of the time and area in which they work. Due to the globalization of the economy and the growing insertion of new technologies, consolidated procedures are being replaced or improved. This forces professionals to adopt an active posture in relation to their qualifications and knowledge. A professional currently considered highly qualified may not have the space to act in a short period of time if he is not flexible, trained and adapted to changes and trends. In a selection process, such qualities must be demonstrated by candidates so that recruiters can compare them with those desired by employers. To avoid subjectivism, delimitations as to what is desired and what is presented for proof must happen. Through comparisons between both sets of competences and objective assessments of the degree of development of each competence declared by the candidate, as well as the attribution of greater weights to competences considered more important, it must happen so that those approved better meet the required profile.

Keywords: Professional Employability. Professional Adequacy Profile. Indicators. Medium values. Employment and Provision of Services.

¹ Professor de Ensino Superior da FATEC Sertãozinho - Gestão Pedagógica Regional Franca/Barretos/Ribeirão Preto. –
E-mail: diogenes.bosquetti@cps.sp.gov.br

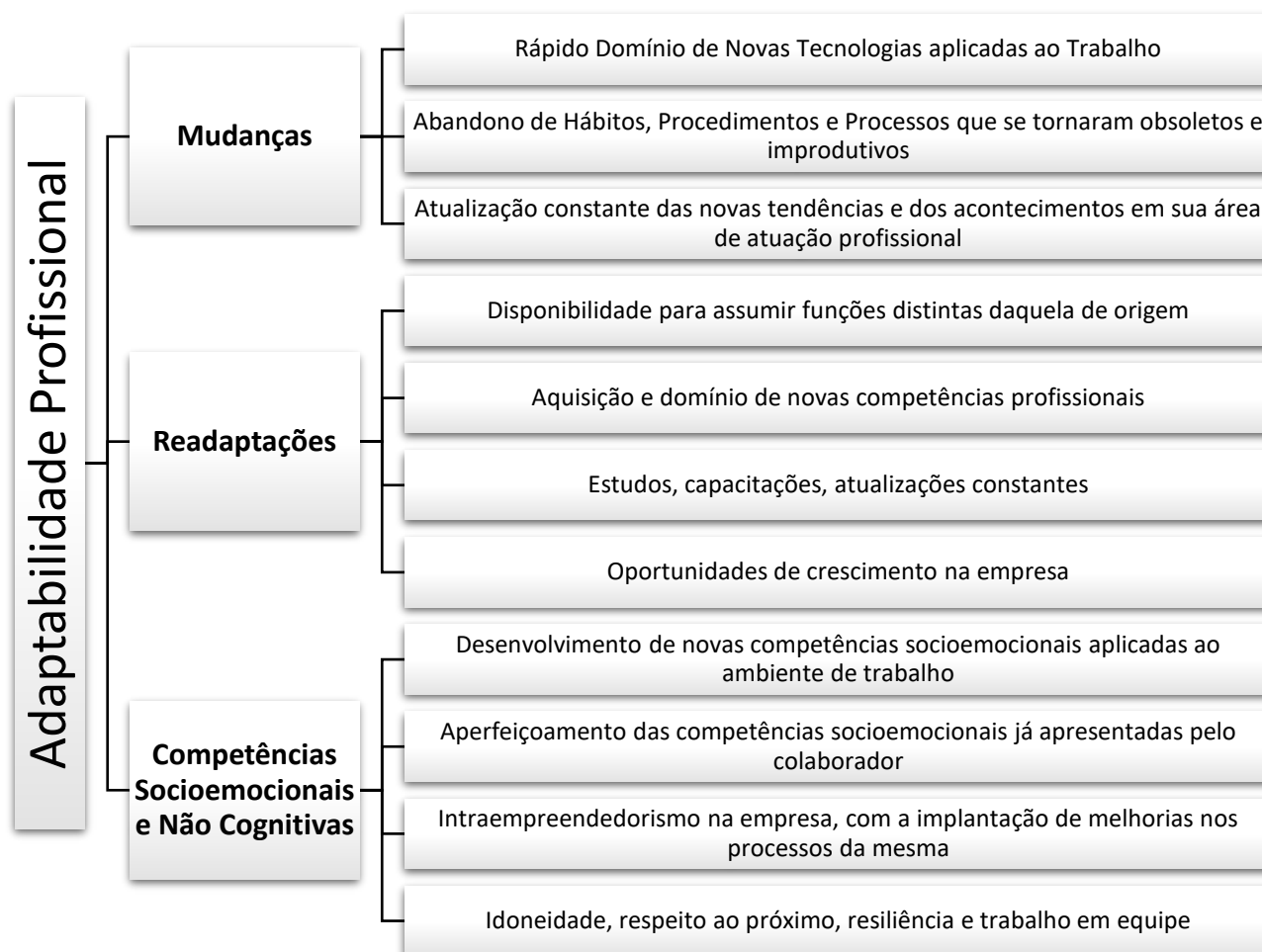
1 Introdução

Em tempos de pandemia, onde o cenário econômico se mostra fragilizado e instável, a questão da “Empregabilidade Profissional” se mostra fundamental para a manutenção, inserção ou recolocação de profissionais. Em muitos setores, a competição por uma vaga de emprego se acentuou com a diminuição da oferta de vagas ou da contratação para a prestação de serviços. O que, em tempos normais, poderia ser avaliado como diferencial no *curriculum vitae* de uma pessoa, atualmente se mostra tão somente como sendo essencial à manutenção de seu emprego, obrigando-a buscar novos destaques em seu curriculum (MIORIN, 2015).

Os empregadores, por sua vez, desejam colaboradores que possuam conhecimentos técnicos, habilidades e comportamentos que contribuam para o crescimento e aumento da competitividade da empresa, que sejam eficientes, saibam trabalhar em equipe e gerir adequadamente seu tempo, possuam resiliência, sejam intraempreendedores, bem como manter-se informado com as novidades e tendências em sua área de atuação para estar preparado para eventuais mudanças de processos dentro da corporação (FERREIRA, 2017).

A questão da adaptabilidade é outro tema central quando se fala sobre “Empregabilidade Profissional”. Não raramente, um colaborador é readaptado para o exercício de outras funções, assumindo responsabilidades bastante distintas de sua formação técnica de origem. Nesse ponto, quanto mais flexível e adaptável for um indivíduo, maiores serão as oportunidades de crescimento do mesmo em uma dada empresa, bem como ter a capacidade de dominar novas tecnologias, processos, procedimentos, conhecimentos e, com isso, manter-se empregado, produtivo, eficaz e atuante no mercado (ZAPAROLI, 2010). Outra situação associada à adaptabilidade diz respeito à velocidade de mudanças dos processos empresariais nos dias de hoje. Com a inserção cada vez mais presente da tecnologia em todos os setores mercadológicos, sobressaem-se os profissionais que melhor se ajustam à essas novas realidades, processos e dinâmicas, se desvencilham de hábitos, conceitos e formas de agir que se tornaram obsoletas e improdutivas e conseguem dominar mais rapidamente tais tecnologias, utilizando-as em suas tarefas laborais (INOVAPARQ, 2016). Para isso, a realização de cursos, capacitações, aprimoramentos e estudo contínuos são essenciais para o aumento da adaptabilidade do indivíduo, seja pela aquisição de competências técnicas seja das socioemocionais não cognitivas desejadas pelos empregadores e pelo mercado de trabalho em geral (SANTOS, 2019). Um resumo dos principais eixos associados à adaptabilidade profissional pode ser visto na Figura 1.

Figura 1. A adaptabilidade profissional é uma das chaves para todo trabalhador manter-se empregado, produtivo e eficiente, bem como pleitear eventuais promoções e ascensões dentro de uma empresa.



Fonte: O Autor (2021).

Outro conceito importante para a “Empregabilidade Profissional” é a “Flexibilidade no Ambiente de Trabalho”, que pode ser entendida como a capacidade que um indivíduo possui em se ajustar às mudanças e inovações presentes no ambiente de trabalho e, se possível, tirar algo de positivo nessas situações. Desse modo, ser flexível profissionalmente significa estar receptivo às mudanças, novas interações e ideias, a lidar com novas técnicas e processos, a estar aberto a implementações, aperfeiçoamentos necessários à perpetuações dos objetivos da empresa, da melhoria de sua competitividade, de eventuais expansões em distintos setores da corporação. Ter flexibilidade na atividade laboral propicia maior adequação do indivíduo às novas diretrizes e estratégias adotadas pela corporação, agindo com a mentalidade de que outras transformações naturalmente e inevitavelmente virão, adotando uma postura emocionalmente inteligente (RIBEIRO, 2019).

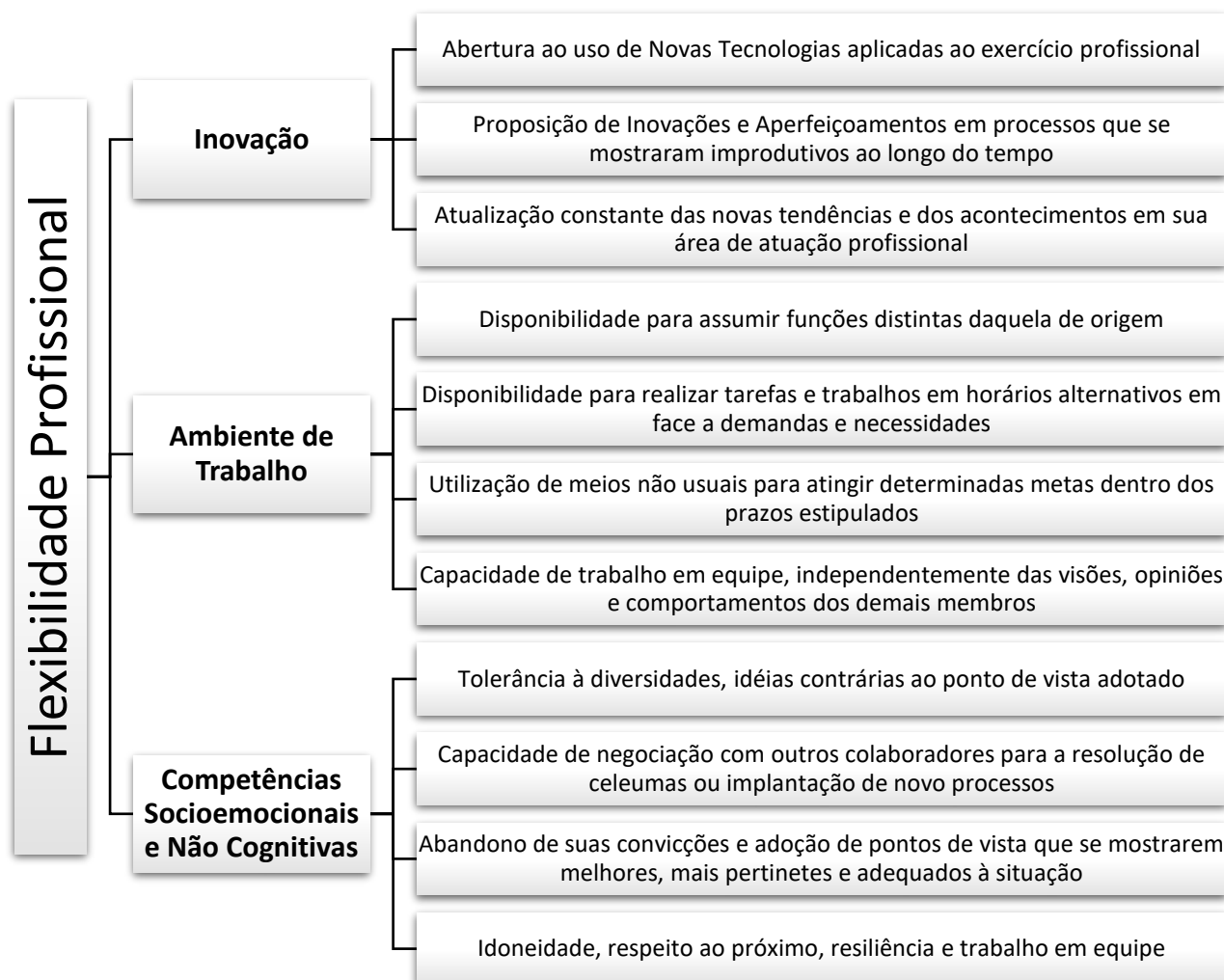
O profissional que é flexível é capaz de realizar suas atividades laborais de forma mais leve (mas não menos comprometidas), sem carregar frustrações ou estresse dentro de si, sendo uma característica ligada à mentalidade da pessoa. Ao contrário que se possa inferir, ter flexibilidade em suas atividades laborais não significa ser manipulável, aceitar qualquer coisa sem questionamentos,

não ter opiniões, visões, metas, atitudes ou objetivos próprios, mas sim aceitar e respeitar pensamentos e posições diferentes daqueles adotados pelo indivíduo, estando aberto a discussões e aceitações das mesmas, caso estas se mostrem melhores do que as inicialmente concebidas (UNOPAR, 2020).

Em um ambiente corporativo, a presença de funcionários flexíveis potencializa a comunicação e a transmissão de novas visões, opiniões e ideias entre os pares, traz mais motivação às atividades laborais nos distintos setores da empresa, maximiza as vantagens competitivas existentes dentro da empresa, alcançando bons resultados decorrido certo intervalo de tempo. Em situações adversas, apresenta resiliência, compreensão da situação e busca por mudanças para a superação dos obstáculos (MARQUES, 2019). Por outro lado, a existência predominante de funcionários pouco flexíveis faz com que os processos, tarefas, afazeres ocorram com maior grau de dificuldade, sendo mais afetadas aquelas mais complexas e demoradas, que necessitam de uma equipe para ser realizada. Como decorrência dessa inflexibilidade, o *networking* e o trabalho colaborativo não se desenvolvem, conflitos passam a ocorrer com frequência, bloqueando o crescimento da empresa e causando nela, uma queda considerável de rendimento e competitividade (GLOBAL, 2021).

A flexibilidade e a adaptabilidade profissionais são conceitos que apresentam certa superposição entre si, conforme apresentado na figura 2, sendo ambos essenciais para que um profissional tenha alta Empregabilidade Profissional.

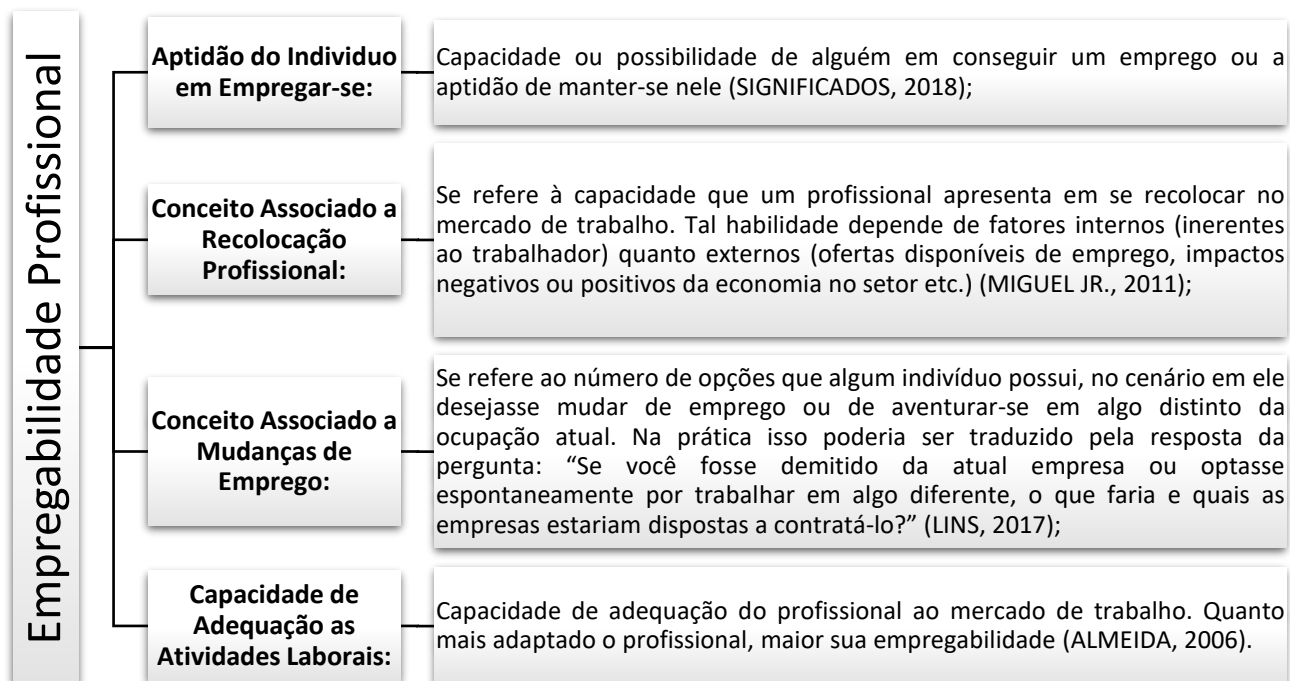
Figura 2. A flexibilidade profissional é uma habilidade importante para o crescimento das empresas e de seus colaboradores. Através dela, diversos entraves podem ser facilmente solucionados, bem como a diminuição de conflitos, morosidade nas tarefas, com a perda da competitividade da corporação.



Fonte: O Autor (2021).

O conceito de “Empregabilidade Profissional” não apresenta consenso na literatura, provocando discussões sobre o que realmente importa no cômputo desse conceito a título de orientação a empregadores, candidatos à vagas de empregos ou mesmo de colaboradores receosos perder um emprego ou que estejam pleiteando uma promoção em sua carreira profissional. Segundo Teixeira (2018) esse conceito pode ser entendido como o conjunto de conhecimentos técnicos e comportamentais que são buscados pelos setores empregadores da economia, seja no sentido de ingressar ou recolocar-se no mercado, ou mesmo para perpetuar-se no emprego. Já para Moreira (2020), é a qualidade comportamental de estar atualizada e em sintonia com as tendências, novidades, exigências atuais procuradas pelos empregadores e associadas a uma determinada profissão, ainda que tais atividades laborais não precisam, necessariamente, estar atreladas aos padrões ortodoxos de emprego. Outras definições estão apresentadas na Figura 3.

Figura 3. Diferentes Definições a Respeito do Conceito de Empregabilidade Profissional.



Fonte: Diversos Autores, referenciados na figura.

Tendo em vista que o conceito de “Empregabilidade Profissional” se mostra vago e impreciso, a sua mensuração se torna grosseira, com alto grau de incerteza, susceptível ao erro, ou mesmo inviável. Nesse trabalho, discutir-se-á critérios e/ou base de informações fidedignas e objetivos que permita o cálculo da Empregabilidade Profissional de forma matemática e precisa, metodologicamente aplicável a distintas metodologias de recrutamento, demissão ou recolocação profissionais.

2 Empregabilidade e perfil do profissional moderno

Com a inserção cada vez mais acelerada da ciência e tecnologia no cotidiano das atividades laborais, com a emergência de novos, mais rápidos e eficientes aparelhos, aplicativos, máquinas e outros, é natural que as exigências do mercado de trabalho passassem por mudanças, privilegiando os profissionais mais adaptados a esse ritmo e às novas realidades (GARCIA, 2018). Como consequência, aqueles indivíduos que estejam defasados, desatualizados com as atuais necessidades de mercado não sejam condizentes com a necessidade dos empregadores, apresentando menor Empregabilidade Profissional (SANTOS, 2019).

Figura 4. Características do Perfil Profissional Moderno que são valorizadas pelos Empregadores, contribuindo para alta Empregabilidade Profissional.



Detalhamento de Algumas Características Desejáveis ao Profissional Moderno

Designer Mindset:	• Profissional capaz de unir de forma integrada diferentes processos e/ou profissionais dentro de uma empresa, visando a compreensão de uma determinada situação e, a partir dela, tomar decisões;
Inteligência Emocional:	• Profissional com capacidade de compreender, canalizar e gerir suas próprias emoções, potencializando assim suas intuições e aumentando sua capacidade de relacionamento interpessoal;
Networking Profissional:	• Profissional capaz de criar uma rede de contatos ou conexões com pessoas consideradas importantes ou relevantes profissionalmente e que possam interagir positivamente em caso de necessidade, aumentando assim as chances de sucesso profissional;
Pensamento Orientado por Dados:	• Profissional com competência em transformar em informações e conceitos úteis para a corporação, através da leitura, organização, interpretação e filtragem de dados disponíveis sobre um assunto, processo ou problema de interesse;
Posicionamento com Elegância e Educação:	• Profissional capaz de se posicionar perante um determinado assunto de forma clara, educada, não conflituosa. Em muitos casos, tal contraponto se mostra muito benéfica a empresas, pois levanta cenários e possibilidade não pensados pelos demais;
Vivências Relevantes Fora do Ambiente Profissional:	• Pessoa que possui engajamento social na comunidade e/ou experiências internacionais, ou participa de projetos relevantes e que possam desenvolver competências e habilidades, aumentando assim as chances dela contribuir com visões, novas idéias, relatar experiências aplicadas a projetos dentro da empresa;

Fonte: Adaptado de BRESSAN, 2018.

Desse modo, a atualização profissional deve ser contínua, acontecendo em todos os momentos da carreira, principalmente quando novos desafios, novos processos ou tecnologias são incorporados às tarefas e afazeres da empresa, pois dominar somente *hard* e *soft skills* obsoletas ou não aderentes ao exercício profissional é algo não bem avaliado em termos de manutenção do emprego, tornando o profissional um empecilho para a fluidez dos processos e atividades empresariais.

Ainda que existam variações segundo a região geográfica, área de atuação profissional, tipo de atividade exercida ao qual o profissional esteja lotado, existem características consideradas comuns a todo profissional considerado como detentor de alta Empregabilidade Profissional. Tal fato se justifica pois atualmente os contratantes buscam indivíduos detentores de competências que ultrapassem os conhecimentos específicos da área ao qual atuam ou tenham se formado (BRESSAN, 2018), requerendo além deles comportamentos e atitudes que os tornem produtivos e resilientes em meio a cobranças e pressões, que saibam trabalhar em equipe e tenham flexibilidade e capacidade de negociação para atingir seus objetivos e propósitos, conforme visto na Figura 4.

Como se observa, as características técnicas e pessoais atualmente desejados em qualquer profissional, perpassam cursos, graduações, capacitações, aperfeiçoamentos realizados em instituições de qualidade, bem como a disposição pessoal em estudar sempre, incorporando informações e conhecimentos em áreas correlatas ou aquelas que sejam vantajosas em sua atuação profissional. Igualmente importante é a criatividade, flexibilidade, proatividade, que saibam se expressar, posicionar bem como possuir resiliência e flexibilidade para contornar dificuldades, cobranças, principalmente em situações desfavoráveis (NEWTRADE, 2017). Em termos de postura, os empregadores desejam pessoas motivadas, que “vestem a camisa da empresa”, que não desanimam em face a obstáculos e diversidades, que buscam soluções criativas e executáveis a problemas, processos e demandas empresariais.

3 Competências fundamentais para a empregabilidade

Ainda que divergências com relação à conceituação de “Empregabilidade Profissional”, ela sempre estará alicerçada em um conjunto de competências consideradas desejáveis aos empregadores para o efetivo exercício de uma dada função. Tais competências poderão ser agrupadas em um conjunto “*M*” de “*P*” elementos e, se bem elaboradas, serão distintas entre si, proporcionando aos recrutadores maior objetividade, clareza no perfil e agilidade no julgamento dos dados, informações e comportamentos dos que estão pleiteando a(s) vaga(s) de emprego:

$$M = \{m_1, m_2, m_3, \dots, m_{j-1}, m_j, m_{j+1}, \dots, m_p\}, \quad (1)$$

Os elementos do conjunto “*M*”, designados por $m_1, m_2, m_3, \dots, m_p$, são as competências relevantes à construção do perfil do profissional a ser contratado pela empresa. Elas poderão estar associadas à conhecimentos e/ou habilidades técnicas (“*hard skills*”) ou comportamentos, valores ou atitudes pessoais (“*soft skills*”). Sendo os elementos distintos entre si, a superposição entre eles será nula, ou seja, $m_i \cap m_j = \emptyset$ para $i \neq j$ e reproduzirá o próprio elemento se $i = j$, ou seja, $m_i \cap m_i = m_i$. O somatório do número de elementos resultantes da intersecção entre duas competências de “*M*”, $n(m_i \cap m_j)$, deverá reproduzir o número de elementos desse conjunto:

$$n(m_i \cap m_j) = \begin{cases} 1 & \text{Se } m_i = m_j \\ 0 & \text{Se } m_i \neq m_j \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq i \leq P \\ 1 \leq j \leq P \end{cases}, \quad (2)$$

$$\sum_{i,j=1}^P n(m_i \cap m_j) = \sum_{i=1}^P n(m_i \cap m_i) + \sum_{\substack{i,j=1 \\ i \neq j}}^P n(m_i \cap m_j) = P. \quad (3)$$

O número total de elementos do conjunto “*M*”, bem como quais as competências consideradas mais importantes variarão caso a caso, conforme processo seletivo para as vagas de emprego disponíveis, cabendo aos candidatos buscar meios de comprovar de forma inequívoca que ele detém tais expertises. Alguns desses requisitos podem ser ratificados através de diplomas, certificados, atestados, registros na carteira de trabalho, artigos científicos, livros, produtos/obras, documentos comprobatórios em geral, enquanto outras podem ser evidenciadas através de entrevistas, conversas, mapeamento comportamental, pesquisas, dinâmicas em geral. Segundo Hillage & Pollard (1998) os componentes-chave, consideradas como fundamentais para a “Empregabilidade Profissional” podem ser divididos em quatro grandes grupos: Qualidades Desejáveis ao Emprego; Autogerenciamento da Carreira; Apresentação Pessoal; e Circunstâncias Pessoais e de Mercado de Trabalho que interferem na Empregabilidade.

As “Qualidades Desejáveis ao Emprego” dizem respeito às competências valorizadas pelos empregadores no processo de seletivo de vagas de emprego, a qual, evidentemente, dependerá do pleito, podendo ser subdividida em “Básicas”, “Intermediárias” e “Avançadas”. As “Qualidades Básicas Desejáveis ao Emprego” se referem aos valores éticos e morais importantes e associados à vida profissional. As “Intermediárias” ainda se subdividem em “Qualidades para a Ascensão Profissional” e “Comunicação, Respeito e Tolerância para com os Colegas de Trabalho”. As “Avançadas” estão direcionadas às competências necessárias para a melhoria da performance empresarial de um modo geral, tais como visão estratégica empresarial.

O “Autogerenciamento da Carreira” pode ser entendido como um conjunto das competências necessárias ao ingresso no mercado de trabalho e crescimento profissional, traçando procedimentos para a prospecção de oportunidades de emprego, recolocação profissional e/ou ascensão na carreira. Pode ser tripartida em “Prospecção de Empregos”, “Gerenciamento da Carreira” e “Percepções e Abordagens Estratégicas”. A “Apresentação Pessoal” se refere a promoção de técnicas de *Marketing* Pessoal e Profissional aos potenciais empregadores, bem como aos seus superiores e colegas de trabalho, algo que pode fazer toda a diferença em oportunidades dentro e fora de uma empresa.

O último, mas não menos importante, componente fundamental para a empregabilidade são as “Condições Pessoais e de Mercado de Trabalho que interferem na Empregabilidade”, subdivididas em Fatores Pessoais (Estudos, Capacitações, Família etc.) e Fatores de Mercado (Indicadores Econômicos, Abertura/Falência de Empresas, Salário, Número de Vagas Disponíveis, Novas Tecnologias aplicadas ao Ambiente de Trabalho etc.), conforme visto na Figura 5. Tais fatores podem ora favorecer ora prejudicar a Empregabilidade de uma pessoa.

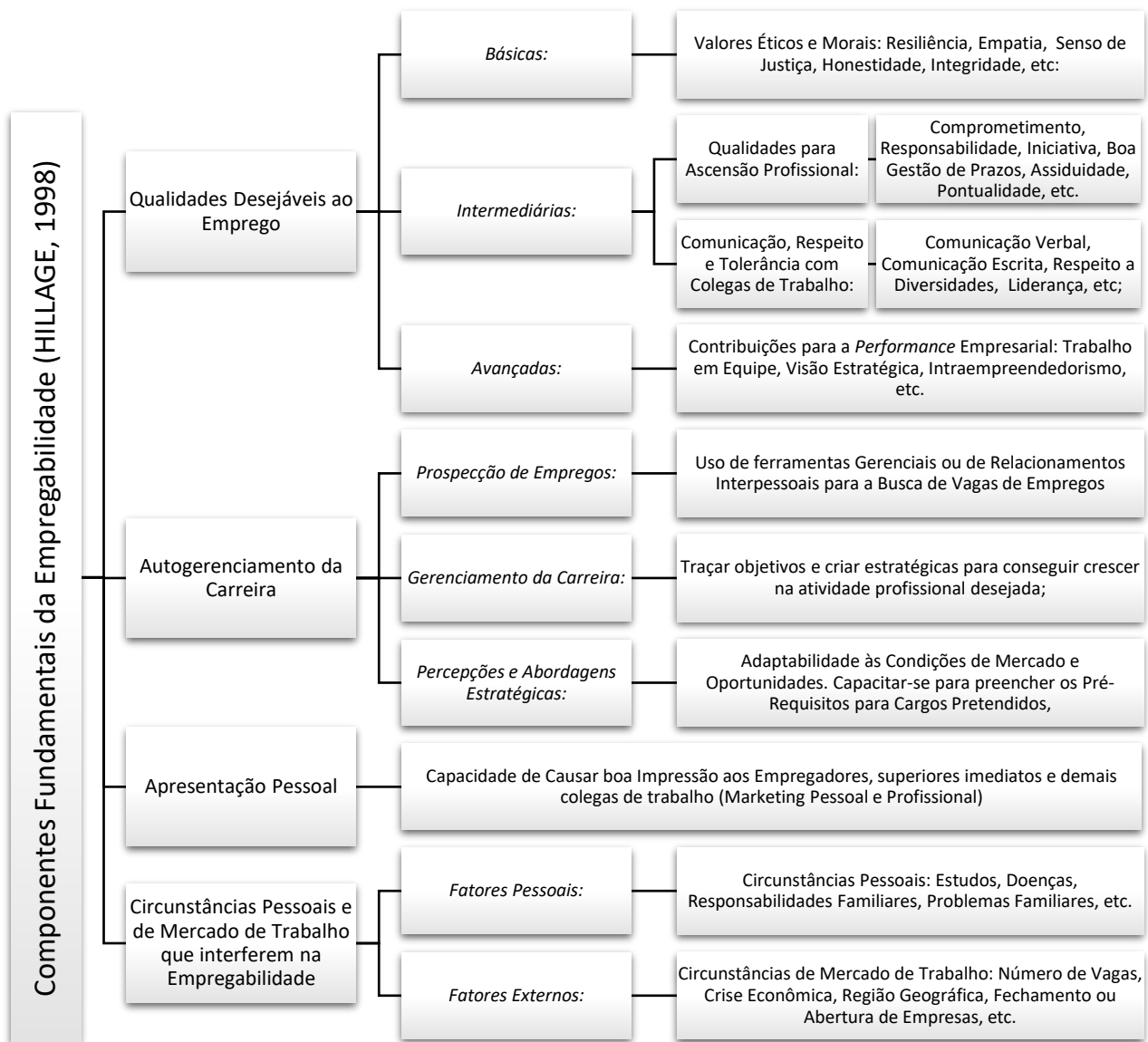
Para que a “Empregabilidade Profissional” de uma pessoa possa ser considerada adequada, independentemente da vaga de emprego ofertada, o indivíduo deve apresentar a maior quantidade desses componentes fundamentais, estando apto a encarar novos desafios, ocupações, mercados,

atuando com qualidade e competência em áreas as quais sejam desejáveis a seu empregador, tendo flexibilidade e resiliência para superar obstáculos, entraves, celeumas, propondo sugestões de melhorias dos processos da empresa, se necessário, praticando o intraempreendedorismo, sendo uma referência positiva para que outros possam imitá-lo em meios às adversidades. De uma forma genérica, define-se por “ C ” ao conjunto das “ N ” competências do pleiteante a vaga de emprego

$$C = \{c_1, c_2, c_3, \dots, c_{i-1}, c_i, c_{i+1}, \dots, c_N\}. \quad (4)$$

Nesse conjunto, cada competência apresentada pelo indivíduo pode ser de qualquer natureza: atributos pessoais, valores éticos e morais, competências técnicas, qualidades que contribuem para a performance organizacional, habilidades diversas etc. O conjunto dessas competências poderá se mostrar adequado em um determinado perfil empregatício enquanto em outro, apresentará pouca intersecção. Assim sendo, pode-se entender que inexistente conjunto universalmente adequado para todos os tipos de vagas, mas sim aqueles que se encaixam melhor em uma gama mais variada de ocupações do que outros.

Figura 5. Componentes Fundamentais para a Empregabilidade Profissional.



Fonte: Hillage & Pollard (1998).

A título de melhor organizar a avaliação dessas competências, é salutar que elas sejam tais que a “*i*”-ésima competência do candidato “*c_i*” não apresente superposição alguma em relação as demais. Assim procedendo, o número “*N*” realmente será a quantidade total de competências apresentadas pelo indivíduo, não sendo superestimado por conta da repetição das mesmas qualidades. Cabe, portanto, aos avaliadores, eliminar eventuais superposições para que o processo de seleção de interessados em uma dada vaga de trabalho ou prestação de serviços ocorra de forma justa de fidedigna. Matematicamente:

$$c_i \cap c_j = \begin{cases} c_i & \text{Se } i = j \\ \emptyset & \text{Se } i \neq j \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq i \leq N \\ 1 \leq j \leq N \end{cases}. \quad (5)$$

Em termos numéricos, a condição anterior pode ser escrita como

$$n(c_i \cap c_j) = \begin{cases} 1 & \text{Se } i = j \\ 0 & \text{Se } i \neq j \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq i \leq N \\ 1 \leq j \leq N \end{cases}, \quad (6)$$

$$\sum_{i,j=1}^N n(c_i \cap c_j) = \sum_{i=1}^N n(c_i \cap c_i) + \sum_{\substack{i,j=1 \\ i \neq j}}^N n(c_i \cap c_j) = N. \quad (7)$$

A somatória inicial da equação (7) foi subdividida em duas: Uma contendo as intersecções associadas ao mesmo elemento e outras associadas a dois elementos distintos “ c_i ” e “ c_j ”. Essa segunda soma se anulará pela condição $n(c_i \cap c_j) = 0$ quando $i \neq j \rightarrow c_i \neq c_j$. Já a primeira somatória, todos os elementos $n(c_i \cap c_i) = 1$. Como eles se repetem “ N ” vezes, o resultado será o número de competências linearmente independentes entre si, associadas ao candidato.

4 Avaliação das competências do candidato e empregabilidade profissional

O Processo de Avaliação das Competências de um determinado candidato não é algo simples de ocorrer. É necessária análise detalhada de seu currículo e dos documentos apresentados, realização de dinâmicas propostas pelos empregadores para avaliar características e qualidades desejáveis em um futuro colaborador, ou então a realização de provas ou avaliações escritas ou orais, a critério de quem está contratando para, em seguida, traçar um perfil do candidato, comparando-o com aquele ideal para a empresa. Ao longo do andamento de todo o processo, é natural que as pessoas se mostrem preocupadas, ansiosas, angustiadas, não sabendo se aquilo que escreveu, declarou, respondeu era o que os empregadores esperavam ouvir e/ou ler da pessoa. Mesmo aqueles mais qualificados e experientes ficam perturbados nesses processos (MANPOWER GROUP, 2019).

Em muitos casos, uma virtude considerada pelo candidato pode ser interpretada como algo negativo pelo empregador e vice-versa. Como exemplo, citamos pessoas que ficam pouco tempo em uma dada empresa e já inicia suas atividades em outra, repetindo o procedimento diversas vezes, pulando de vaga em vaga de emprego. A interpretação desse comportamento pode ser positiva ou negativa. Se positiva, pode significar alguém destemido, que gosta de novos desafios, oportunidades. Se negativa, pode ser visto como alguém sem comprometimento, que desiste na primeira dificuldade ou que não se ajusta a um ambiente corporativo. Como a avaliação depende do recrutador, a percepção dele é que prevalecerá, mediante o que o indivíduo declarar sobre o assunto (XERPAY, 2020).

Nesse trabalho, será considerado apenas as competências que o candidato possui e que foram devidamente avaliadas pelos recrutadores, desprezando possibilidades de erros ou equívocos por

parte deles. Assim sendo, o estágio inicial da avaliação das competências de um candidato será averiguar o quanto os conjuntos “C” e “M” são similares entre si. Tal análise deverá acontecer envolvendo todas as “N” elementos no conjunto “C”, $c_1, \dots, c_{i-1}, c_i, c_{i+1}, \dots, c_N$, os quais congregam todas as competências do candidato, sendo comparadas e avaliadas com todas as “P” competências do conjunto “M”, $m_1, m_2, m_3, \dots, m_{j-1}, m_j, m_{j+1}, \dots, m_P$. Matematicamente, a operação de intersecção entre a i –ésima competência do conjunto “C” com o j –ésimo elemento de “M” é dada por:

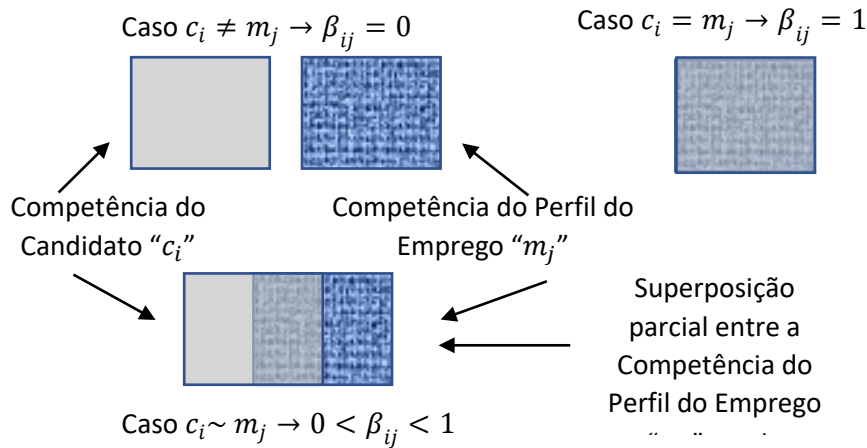
$$c_i \cap m_j = \begin{cases} c_i & \text{Se } c_i = m_j \\ \emptyset & \text{Se } c_i \neq m_j \\ \alpha_{ij} & \text{Se } c_i \sim m_j \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq i \leq N \\ 1 \leq j \leq P \end{cases} . \quad (8)$$

A grandeza “ α_{ij} ” indicada na equação anterior indica uma superposição parcial entre “ c_i ” e “ m_j ”, ou seja, existe uma aderência entre ambas as competências, porém ela não se mostra plenamente satisfatória. Associando tal operação a um número real entre “0” e “1”, temos:

$$n(c_i \cap m_j) = \begin{cases} 1 & \text{Se } c_i \cap m_j = c_i \\ 0 & \text{Se } c_i \cap m_j = \emptyset \\ 0 < \beta_{ij} < 1 & \text{Outros Casos} \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq i \leq N \\ 1 \leq j \leq P \end{cases} . \quad (9)$$

A grandeza “ β_{ij} ” é o grau de aderência entre “ c_i ” e “ m_j ”, assumindo valores próximos a zero quando essas competências são quase disjuntas entre si e próximas ao valor unitário quando $c_i \cong m_j$, conforme visto na Figura 6.

Figura 6. Superposições Completa e Parcial entre a i –ésima competência do candidato “ c_i ” e a j –ésima competência do perfil da vaga de emprego “ m_j ”. Também é apresentado o caso em que essas duas competências são disjuntas entre si.



Fonte: O Autor (2021).

A intersecção entre os conjuntos das competências apresentadas pelo candidato “ C ” e as constantes no perfil da vaga de emprego “ M ” podem assumir valores entre zero (quando todos os elementos de “ C ” são completamente distintos dos de “ M ”), e “ N ” ou “ P ”, dependendo de qual dessas grandezas apresentar o menor valor. O valor “ N ” será o valor máximo quando o conjunto “ C ” estiver contido em “ M ”, na hipótese em que $N \leq P$. O valor “ P ” será o valor máximo quando o conjunto “ C ” contém “ M ”, algo que acontece quando $N > P$, conforme visto na Figura 7.

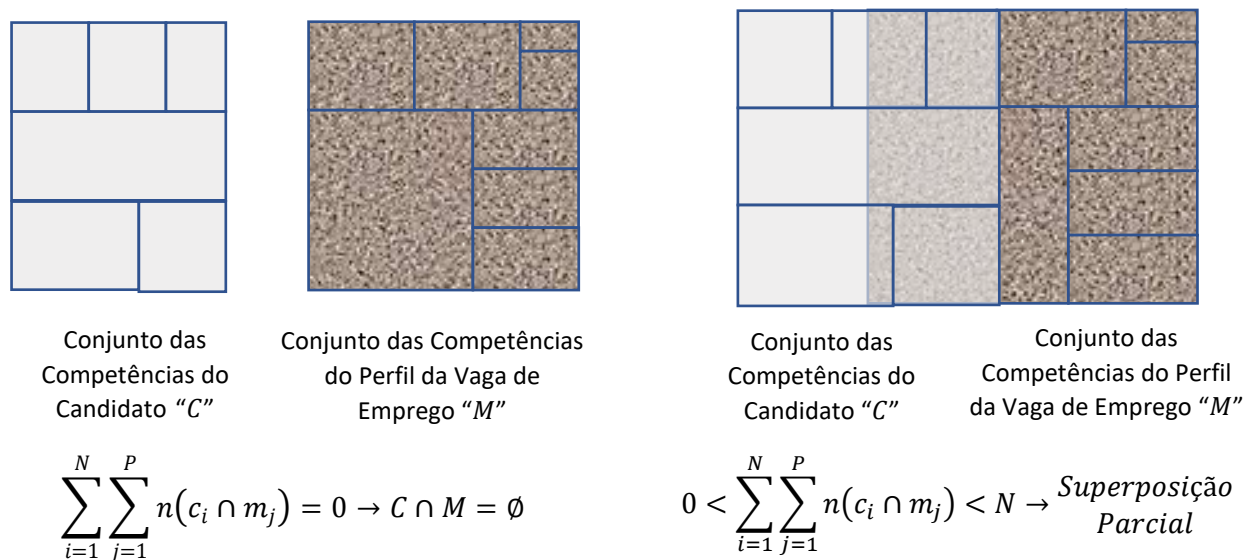
Dessa forma, o número de elementos comuns entre “ C ” e “ M ” deve obedecer a seguinte inequação dupla:

$$0 \leq \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^P n(c_i \cap m_j) \leq \begin{cases} N & \text{Se } N \leq P \\ P & \text{Se } N > P \end{cases} \quad (10)$$

Através dessa inequação, foram determinados os possíveis limites inferior e superior dos elementos comuns associados a um dado processo seletivo para vagas de emprego ou prestação de serviços. Já o número de elementos não-comuns entre conjunto “ C ” em relação a “ M ” é dada por:

$$0 \leq \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^P n(c_i \cap m_j) \leq N \quad (11)$$

Figura 7. Superposições entre os conjuntos das competências do Candidato “C” e a das competências requeridas na vaga de emprego “M”. São vistos os casos: Conjuntos Disjuntos, cuja superposição é zero, Superposição Parcial, cujos valores ficam entre zero e “N”, e os casos “C” está contido em “M”, ou seja, o conjunto das competências do candidato é subconjunto de “M” e “C” contém “M”, ou seja, quando o conjunto das competências do candidato superam aquelas requeridas pela vaga de emprego (candidato super qualificado para a vaga).



Fonte: O Autor (2021).

Na análise realizada até o presente momento, não se considerou a importância de cada competência na construção da empregabilidade profissional do candidato. Tal quesito será realizado na seção a seguir.

5 Avaliação da empregabilidade profissional pelos empregadores em processos seletivos

Considere agora que um dado setor da economia deseja contratar um profissional cujo perfil desejado seja composto por um conjunto de “N” competências, $c_1, c_2, c_3, \dots, c_N$. Os recrutadores, por sua vez, devem construir instrumentos para a classificação dos pleiteantes à vaga de emprego. Dentre as possíveis ferramentas, encontra-se a “Empregabilidade Profissional” dos candidatos associada à vaga de emprego. Para isso, é necessário determinar o percentual de adequação de cada candidato a tal perfil, construindo, em seguida, uma lista de candidatos mais bem classificados, encaminhando-a a aprovação das pessoas e/ou setores pertinentes à contratação. Para isso, uma das três possíveis situações poderá acontecer:

- I. Quando nenhuma das competências requeridas para a vaga de emprego é condição excludente ao ingresso na empresa;

- II. Quando todas as competências requeridas para a vaga de emprego são condições excludentes ao ingresso na empresa, e;
- III. Quando existir um caso intermediário entre os dois anteriores.

Cada uma das possibilidades será tratada nas subseções a seguir.

5.1 Inexistência de competências excludentes a vaga de emprego

Considere o conjunto “ M ” contendo “ P ” competências distintas entre si, descritos pelas Equações (1), (2) e (3), as quais são as consideradas importantes ao pleno exercício profissional da vaga de emprego disponível. Seja “ C_k ” o conjunto das “ N_k ” competências associadas ao k –ésimo candidato:

$$C_k = \{c_1^k, c_2^k, \dots, c_{i-1}^k, c_i^k, c_{i+1}^k, \dots, c_{N_k-1}^k, c_{N_k}^k\}, \quad \text{em que } 1 \leq k \leq K. \quad (12)$$

sendo “ K ” o número de pleiteantes no processo seletivo considerado. Seja n_{ij}^k a intersecção da i –ésima competência associada ao k –ésimo candidato em relação à j –ésima competência do conjunto “ M ”, essa grandeza apresenta os seguintes valores:

$$n_{ij}^k = n(c_i^k \cap m_j) = \begin{cases} 1 & \text{Se } c_i^k \cap m_j = c_i \\ 0 & \text{Se } c_i^k \cap m_j = \emptyset \\]0,1[& \text{Outros Casos} \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq i \leq N_k \\ 1 \leq j \leq P \\ 1 \leq k \leq K \end{cases}. \quad (13)$$

Em uma análise adicional, a i –ésima competência do k –ésimo candidato “ c_i^k ” pode ser avaliada quanto ao seu pleno desenvolvimento ou domínio, ou seja, apesar de apresentar tal competência, o candidato pode apenas dominá-la parcialmente. Seja “ a_i^k ” à grandeza real positiva associada a tal avaliação de “ c_i^k ”, em que $1 \leq i \leq N_k$ e $1 \leq k \leq K$, a qual pode apresentar o seguinte intervalo de valores:

$$a_i^k = \begin{cases} 1 \text{ (100\%)} & \text{Desenvolvimento Pleno} \\ 0 \text{ (0\%)} & \text{Ausência de Desenvolvimento} \\ \text{Valores entre 0 e 1} & \text{Outros Casos} \end{cases}. \quad (14)$$

Dessa forma, se os recrutadores avaliarem que o k –ésimo candidato dominar apenas 75% da i –ésima competência, então $a_i^k = 0,75$, e assim sucessivamente, $0 \leq a_i^k \leq 1$. Em alguns casos, o grau de desenvolvimento é uma grandeza que depende do tempo de experiência do profissional e/ou do grau acadêmico do indivíduo (nível médio, graduação, especialização, mestrado ou doutorado), obrigando “ a_i^k ” zerar seu valor se tal condição necessária não for minimamente satisfeita,

e apresentando uma *dégradée* de valores para aqueles cujos estudos ou tempo de experiência sejam excedentes.

Define-se por “ \tilde{n}_{ij}^k ” intersecção efetiva da i –ésima competência associada ao k –ésimo candidato em relação à j –ésima competência do conjunto “ M ”:

$$\tilde{n}_{ij}^k = a_i^k \cdot n(c_i^k \cap m_j) = \begin{cases} 1 & \text{Se } a_i^k \cdot (c_i^k \cap m_j) = m_j \\ 0 & \text{Se } a_i^k \cdot (c_i^k \cap m_j) = \emptyset \\]0,1[& \text{Outros Casos} \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq i \leq N_k \\ 1 \leq j \leq P \\ 1 \leq k \leq K \end{cases}. \quad (15)$$

Um último fator considerado nessa avaliação diz respeito ao grau de importância que cada competência “ m_j ” dá para o perfil da vaga de emprego sob análise, em que onde $1 \leq j \leq P$. Seja “ r_j ” o peso dado pela relevância da j –ésima competência determinada pelo empregador. Se todas as competências apresentarem o mesmo grau de relevância, então $r_1 = r_2 = \dots = r_p = 1$. Se uma ou mais competências forem, por algum motivo, desconsideradas, atribui-se o valor zero aos seus respectivos pesos. Seja “ R ” ao somatório dos pesos atribuídos a cada uma das competências existentes no conjunto “ M ”:

$$R = \sum_{j=1}^P r_j = r_1 + r_2 + \dots + r_j + \dots + r_p, \quad (15)$$

onde $R = P$ quando todas as competências forem igualmente importantes umas em relação às outras.

Uma vez definidos os parâmetros relevantes para o cálculo do grau de adequação do k –ésimo perfil do candidato em relação ao da vaga de emprego ao qual ele participa, “ $\%_k^{ad}$ ”, temos:

$$\%_k^{ad} = \frac{1}{R} \sum_{j=1}^P \sum_{i=1}^{N_k} r_j \cdot \tilde{n}_{ij}^k. \quad (16)$$

Tanto as relevâncias quanto os graus de desenvolvimento das competências são fatores de ponderação, ou seja, $0 \leq a_i^k, r_j \leq 1$. Como consequência da definição apresentada:

$$0 \leq \%_k^{ad} \leq 1 \rightarrow \%_k^{ad} = \begin{cases} 1 & \text{total adequação à vaga de emprego} \\ 0 & \text{nenhuma adequação à vaga de emprego} \end{cases}, \quad (17)$$

ou seja, “ $\%_k^{ad}$ ” assume valores próximo a zero para candidatos cujo perfil seja pouco aderente à vaga de emprego e próximos a 1 a aqueles que possuem bastante similitudes ao perfil desejado.

5.2 Existência de competências excludentes a vaga de emprego

Quando houver a obrigatoriedade de os candidatos possuírem todas as “ P ” competências exigidas no perfil da vaga de emprego, o percentual de adequação do k –ésimo candidato “ $\hat{\sigma}_k^{ad}$ ” deve ser obtido efetuando-se uma análise um pouco diferente daquela realizada na seção anterior.

Define-se por “ \bar{n}_j^k ” à intersecção efetiva de “ m_j ” com todas as “ N_k ” competências associadas ao k –ésimo candidato, ponderada por “ a_i^k ”:

$$\bar{n}_j^k = \sum_{i=1}^{N_k} a_i^k \cdot n(c_i^k \cap m_j). \quad (18)$$

Tal grandeza pode assumir valores entre “0” e “1”, dependendo da intersecção entre “ m_j ” e as “ N_k ” competências do conjunto “ C_k ”:

$$\bar{n}_j^k = \begin{cases} 1 & \text{Se } \sum_{i=1}^{N_k} a_i^k \cdot n(c_i^k \cap m_j) = m_j \\ 0 & \text{Se } \sum_{i=1}^{N_k} a_i^k \cdot n(c_i^k \cap m_j) = \emptyset \\]0,1[& \text{Outros Casos} \end{cases}, \text{ em que } \begin{cases} 1 \leq j \leq P \\ 1 \leq k \leq K \end{cases}. \quad (19)$$

Tendo em vista que o candidato será desclassificado do processo seletivo caso alguma delas não tenha sido observada em algum dos pleiteantes à vaga de emprego, a grandeza “ $\hat{\sigma}_k^{ad}$ ” pode ser obtida pela média geométrica ponderada de todos os “ \bar{n}_j^k ” associados às competências do conjunto “ M ”:

$$\hat{\sigma}_k^{ad} = \sqrt[R]{\prod_{j=1}^P (\bar{n}_j^k)^{r_j}}, \quad (20)$$

sendo “ r_j ” o peso atribuído à competência “ m_j ” e “ R ” o somatório de todos os pesos, cuja expressão é dada pela Eq. (15). Com a adoção dessa definição, a ausência da j –ésima competência por parte do pleiteante faz com que $\bar{n}_j^k = 0$, e, conseqüentemente, $\hat{\sigma}_k^{ad} = 0$, ou seja, o candidato se encontra inadequado à vaga de emprego, ou seja:

$$0 \leq \widehat{\%}_k^{ad} \leq 1 \rightarrow \widehat{\%}_k^{ad} = \begin{cases} 1 & \text{total adequação à vaga de emprego} \\ 0 & \text{nenhuma adequação à vaga de emprego} \end{cases} \quad (21)$$

Assim, quanto mais próximo ao valor unitário, mais apto estará o candidato à vaga de emprego ao qual ele está pleiteando.

5.3 Existência de competências excludentes e não excludentes a vaga de emprego

Esse caso congrega as duas situações expostas nas seções anteriores: No processo seletivo para a vaga de emprego existem certas competências excludentes ao processo seletivo, ou seja, na ausência de alguma delas, o candidato é desclassificado. Há outras competências, entretanto, que são apenas classificatórias, ou seja, não desclassifica o pleiteante à vaga de emprego caso este não a detenha. Com base nessa situação, considera-se que:

- I. Exista uma quantidade “ \bar{P} ” de competências excludentes, tal que $0 < \bar{P} < P$, podendo ser construído o seguinte subconjunto “ \bar{M} ”, associado ao conjunto das competências do perfil profissional:

$$\bar{M} = \{m_1, m_2, \dots, m_{j-1}, m_j, m_{j+1}, \dots, m_{\bar{P}}\}. \quad (22)$$

- II. Exista uma quantidade “ $P - \bar{P}$ ” de competências não excludentes, tal que $0 < P - \bar{P} < P$, dando origem ao subconjunto “ $\bar{\bar{M}}$ ”, complementar ao subconjunto “ \bar{M} ”, ambos associados ao conjunto das competências requeridas pelo empregador na vaga de emprego considerada,

$$\bar{\bar{M}} = \{m_{\bar{P}+1}, m_{\bar{P}+2}, \dots, m_{P-1}, m_P\}, \quad (23)$$

$$M = \bar{M} + \bar{\bar{M}}. \quad (24)$$

Para o conjunto das competências excludentes, define-se “ \bar{n}_j^k ” identicamente às Eqs. (18) e (19), com a ressalva de que $1 \leq j \leq \bar{P}$. Seja “ \bar{R} ” ao somatório dos pesos atribuídos a cada uma das competências excludentes existentes no conjunto “ \bar{M} ”:

$$\bar{R} = \sum_{j=1}^{\bar{P}} r_j = r_1 + r_2 + \dots + r_j + \dots + r_{\bar{P}}. \quad (25)$$

O percentual de adequação das competências excludentes do k –ésimo candidato “ $\bar{\%}_k^{ad}$ ”, será calculado por:

$$\bar{\%}_k^{ad} = \sqrt[\bar{R}]{\prod_{j=1}^{\bar{P}} (\bar{n}_j^k)^{r_j}} . \quad (26)$$

Para as competências não excludentes, define-se “ n_{ij}^k ” identicamente às Eqs. (13) e (15), com a ressalva de que $1 \leq j \leq P - \bar{P}$. Seja “ \bar{R} ” ao somatório dos pesos atribuídos a cada uma das competências não excludentes e pertencentes ao conjunto “ \bar{M} ”:

$$\bar{R} = \sum_{j=\bar{P}+1}^P r_j = r_{\bar{P}+1} + r_{\bar{P}+2} + \dots + r_P . \quad (27)$$

O percentual de adequação das competências excludentes do k –ésimo candidato “ $\bar{\%}_k^{ad}$ ”, será calculado por:

$$\bar{\%}_k^{ad} = \frac{1}{\bar{R}} \sum_{j=\bar{P}+1}^P r_j \cdot \bar{n}_j^k , \quad (28)$$

$$\bar{n}_j^k = \sum_{i=1}^{N_k} \tilde{n}_{ij}^k . \quad (29)$$

O percentual de adequação do k –ésimo candidato ao perfil desejado “ $\tilde{\%}_k^{ad}$ ” será obtido pela expressão:

$$\tilde{\%}_k^{ad} = \sqrt[\bar{P}]{\bar{\%}_k^{ad \bar{P}} \cdot (\bar{\%}_k^{ad} + \delta_{0\bar{\%}_k^{ad}})^{P-\bar{P}}} , \quad (30)$$

$$\delta_{0\bar{\%}_k^{ad}} = \begin{cases} 1 & \text{Se } \bar{\%}_k^{ad} = 0 \\ 0 & \text{Se } \bar{\%}_k^{ad} \neq 0 \end{cases} . \quad (31)$$

Quando $\bar{P} = 0$, a expressão anterior se torna idêntica a Eq. (20). Já no caso $P - \bar{P} = 0$ e/ou $\bar{\%}_k^{ad} = 0$ a Eq. (16) é reproduzida. A grandeza “ $\tilde{\%}_k^{ad}$ ” é tal que:

$$0 \leq \tilde{\%}_k^{ad} \leq 1 \rightarrow \tilde{\%}_k^{ad} = \begin{cases} 1 & \text{total adequação à vaga de emprego} \\ 0 & \text{nenhuma adequação à vaga de emprego} \end{cases} \quad (32)$$

Com isso, a definição de indicadores de adequação profissional não subjetivos às vagas de emprego pôde ser elaborada.

6 Percentual de aderência média dos candidatos à vaga de emprego

Nas seções anteriores foi desenvolvida uma metodologia para obter os percentuais de adequação dos candidatos que porventura se interessassem em participar de um processo seletivo para uma determinada vaga de emprego. Nessa vaga, um perfil esperado era construído pelos empregadores, sendo aplicado e avaliado pelos recrutadores na busca do interessado mais bem qualificado para a vaga em questão. Uma análise complementar pode ser realizada em termos do conjunto de todos os pleiteantes inscritos à vaga de emprego. Denotando-se por “ $K_{\%}$ ” ao conjunto dos percentuais de aderência dos “ K ” candidatos participantes do processo seletivo em pauta:

$$K_{\%} = \{\tilde{\%}_{0_1}, \tilde{\%}_{0_2}, \dots, \tilde{\%}_{0_{k-1}}, \tilde{\%}_{0_k}, \tilde{\%}_{0_{k+1}}, \dots, \tilde{\%}_{0_K}\}, \quad (33)$$

onde o percentual de aderência do k –ésimo pleiteante à vaga de emprego “ $\tilde{\%}_{0_k}$ ” assume a expressão da Eq. (16) para o caso em que as competências a serem avaliadas não são excludentes à permanência do candidato no processo seletivo, ou então a expressão da Eq. (20) quando todas as competências são excludentes à continuidade do interessado à vaga de emprego e, finalmente, é igual à Eq. (30) no caso em que existam tanto competências excludentes quanto não excludentes à vaga de emprego.

$$\tilde{\%}_{0_k} = \begin{cases} \%_{0_k}^{ad} & \text{Caso de Competências Não Excludentes} \\ \tilde{\%}_{0_k}^{ad} & \text{Caso de Competências Exclusivamente Excludentes, } 1 \leq k \leq K. \\ \tilde{\%}_{0_k}^{ad} & \text{Caso Competências Excludentes e Não Excludentes} \end{cases} \quad (34)$$

O percentual de aderência médio dos candidatos envolvidos no processo seletivo para ingresso em uma dada vaga específica de emprego “ $\langle \% \rangle$ ” é obtido através da média aritmética simples de todos aqueles envolvidos, aprovados ou não no processo:

$$\langle \% \rangle = \frac{1}{K} \cdot \sum_{k=1}^K \tilde{\%}_{0_k}. \quad (35)$$

O desvio padrão associado ao percentual de aderência médio, “ $\sigma_{\%}$ ”, que indica o grau de dispersão de aderência dos candidatos. Já o coeficiente de variação associado ao percentual de aderência dos candidatos ao perfil da vaga de emprego, “ $CV_{\%}$ ”, usado para expressar a variabilidade dessa grandeza, excluindo a influência da ordem de grandeza da variável. Tais grandezas são determinadas respectivamente por:

$$\sigma_{\%} = \sqrt{\frac{1}{K} \cdot \sum_{k=1}^K (\tilde{\%}_k - \langle \% \rangle)^2}, \quad (36)$$

$$CV_{\%} = \frac{\sigma_{\%}}{\langle \% \rangle}. \quad (37)$$

Com tais elementos, é possível analisar o quão atraente foi a vaga de emprego ofertada, atraindo pessoas cujo perfil era ou não os mais adequados ao emprego oferecido.

7 Considerações finais

Ainda que inexista um conceito único e fechado associado à “Empregabilidade Profissional”, ela é fundamental para a vida profissional de todos os trabalhadores, principalmente em setores de alta competitividade ou de escassas vagas de emprego. Na atualidade, os empregadores desejam empregar pessoas que possuam competências técnicas e socioemocionais não cognitivas bastante desenvolvidas, que sejam eficientes, adaptáveis e flexíveis, que vistam a camisa da empresa, tornando-a cada vez mais competitiva no mercado.

Em um mundo com cada vez mais novidades científicas e tecnológicas, os profissionais devem se acostumar a mudanças cada vez mais constantes, sendo resilientes a elas, apresentando o mesmo grau de eficiência dos processos antigos e já consolidados, e, se possível, prontamente superá-los. Para tanto, o trabalho em equipe, capacitações e gestão adequada do tempo são fatores importantes para o cumprimento desses propósitos.

A readaptação de um colaborador em funções muitas vezes bastante distintas de sua formação acadêmica ou de suas atividades dentro da empresa é algo igualmente comum, e, na maioria das vezes, muito desejadas aos profissionais que tentam ascender a níveis mais elevados em uma dada empresa. Para isso, atitudes proativas, diferenciais no curriculum, destaques em termos de produtividade, eficiência e adaptabilidade são fundamentais, bem como conhecimentos e experiências profissionais relevantes e valorizadas pela cúpula da empresa. Em meio a toda essa realidade, é possível traçar um conjunto de competências desejáveis a futuros ingressantes na empresa, a partir do que o futuro colaborador irá trabalhar, suas responsabilidades, conhecimentos técnicos, atitudes e competências humanas. Esse conjunto de informações deverá ser trabalhado por um grupo de recrutadores que irão gerir e comandar um processo seletivo, analisando os candidatos e escolhendo aqueles que serão os eleitos às vagas de emprego disponíveis.

Em um cenário de processo seletivo à vaga de emprego, o perfil esperado pode ser subdividido em três distintos casos: Quando nenhuma das competências requeridas para a vaga de emprego é condição excludente ao ingresso na empresa; quando todas as competências requeridas para a vaga de emprego são condições excludentes ao ingresso na empresa, e; quando existir um caso intermediário entre os dois anteriores. Em cada um desses casos, houve o desenvolvimento de uma matemática que possibilitou determinar o percentual de aderência de um candidato ao perfil desejado, onde, para valores próximos à unidade, se encontram os profissionais mais bem adequados à vaga e

os próximos a zero, os menos aderentes ao perfil desejado pelos empregadores. Para isso, foi necessário a definição lógico-matemática do que seria uma competência, agrupando-as em dois conjuntos: Aqueles associados ao perfil do empregador e outro associado aos candidatos. Através da superposição entre ambos os conjuntos foi possível a determinação do grau de aderência das competências desenvolvidas pelos candidatos em frente à vaga de emprego.

Nessa análise, pesos para cada uma das competências desejadas para o futuro colaborador puderam ser atribuídas, bem como um eventual refinamento sobre a completude de desenvolvimento de uma dada competência declarada pelo candidato. Análises de desempenho dos candidatos podem ser realizadas de forma complementar utilizando-se para isso medidas estatísticas de posição e dispersão, proporcionando uma visão sobre o grau de qualificação dos candidatos, aderência média dos inscritos no processo seletivo bem como sua dispersão em torno dos valores médios.

Referências

ALMEIDA, M. G. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2006.

BRESSAN, C. **Perfil do profissional atual: 24 características que você precisa saber**. Blog. Gestão e Negócios. Ipod. 2018. Disponível em: <<https://blog.ipog.edu.br/gestao-e-negocios/perfil-do-profissional-atual/>>. Acesso em 19 abr. 2021.

FERREIRA, P. R. **O avanço da tecnologia e as transformações na sociedade**. Agência de Notícias CNI. Artigos. 2017. Disponível em: <<https://noticias./05/Edilene1502.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2021.

GLOBAL. A importância de ser flexível. Início. **Carreira**. 2021. Disponível em: <<https://www.globalempregos.com.br/a-importancia-de-ser-flexivel/>>. Acesso em 23 mai. 2021.

HILLAGE, J., POLLARD, E. **Employability: Developing a Framework for policy analysis**. Disponível em: <portaldaindustria.com.br/artigos/paulo-afonso-ferreira/o-avanco-da-tecnologia-e-as-transformacoes-na-sociedade/>. Acesso em 15 abr. 2021.

GARCIA, A.C., DORSA, A. C., OLIVEIRA, E. M., CASTILHO, M. A. Educação Profissional no Brasil: Origem e Trajetória. **Revista Vozes dos Vales**. nº 13. Ano VII. Minas Gerais. 2018. Disponível em: <[http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2018Department of Education and Employment. Labour Market Trends. 1998. Research Brief. 85. ISBN 085522889X](http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2018Department%20of%20Education%20and%20Employment.%20Labour%20Market%20Trends.%201998.%20Research%20Brief.%2085.%20ISBN%20085522889X)>. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/225083565>>. Acesso em 24 mai. 2021.

INOVAPARQ **O impacto das novas tecnologias na sociedade**. Univille. 2016. Disponível em: <<https://inovaprq.com.br/o-impacto-das-novas-tecnologias/>>. Acesso em 15 abr. 2021.

LINS, M. N. **Empregabilidade: a arte de se manter desejado pelo mercado**. PEOPLE TI. Redação. Blog. 2017. Disponível em: <<https://peopletti.com.br/2017/10/empregabilidade-a-arte-de-se-manter-desejado-pelo-mercado/>>. Acesso em 15 abr. 2021.

MANPOWER GROUP. **Entenda como o recrutador te avalia em um processo seletivo**. Blog. 2019. Disponível em: <<https://blog.manpowergroup.com.br/como-recrutador-te-avalia-em-um-processo-seletivo/>>. Acesso em 22 mai. 2021.

MARQUES, J. R. **Afinal, o que é ser flexível no trabalho?** Instituto Brasileiro de Coaching (IBC). Home. Portal. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/afinal-o-que-e-ser-flexivel-no-trabalho/>>. Acesso em 23 mai. 2021.

MIGUEL JR., N. **Empregabilidade: qual é a sua? O Mundo do Trabalho**. Blog. 2011. Disponível em: <<http://www.omundodotrabalho.com.br/2011/09/empregabilidade-qual-e-sua.html>>. Acesso em 15 abr. 2021.

MIORIN, S. H. **O perfil e características do profissional moderno**. Contadores.cnt.br. Notícias. Artigos. 2015. Disponível em: <<https://www.contadores.cnt.br/noticias/artigos/2015/09/14/o-perfil-e-caracteristicas-do-profissional-moderno.html>>. Acesso em 15 abr. 2021.

MOREIRA, W. **Afinal, o que é Empregabilidade? Entenda o que isso afeta em sua vida.** UNINASSAU. Dicas. Disponível em: <<https://blogead.uninassau.edu.br/empregabilidade/>>. Acesso em 16 abr. 2021.

NEWTRADE. **5 atitudes de sucesso do profissional moderno.** Blog. 2017. Disponível em: <<https://newtrade.com.br/carreira/5-atitudes-de-sucesso-do-profissional-moderno/>>. Acesso em 19 abr. 2021.

RIBEIRO, R. **Flexibilidade no trabalho é mais importante do que você imagina.** BEERORCOFFEE. 2019. Disponível em: <<https://blog.beerorcoffee.com/2019/09/25/flexibilidade-no-trabalho/>>. Acesso em 22 mai. 2021.

SANTOS, D. **Educação profissional: crise e precarização.** Marília: Editora Lutas Anticapital, 2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de Empregabilidade.** Geral. 2018. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/empregabilidade/>>. Acesso em 16 abr. 2021.

TEIXEIRA, J. C. **Empregabilidade: o que é, importância e como testar.** FIA – Fundação Instituto de Administração. Home. Carreira. 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/empregabilidade/>>. Acesso em 16 abr. 2021.

UNOPAR. **Por que ter flexibilidade no trabalho é importante na carreira?** Blog. Home Mudança de Carreira. 2020 (Última Atualização). Disponível em: <<https://blog.unopar.com.br/flexibilidade-no-trabalho/#:~:text=A%20flexibilidade%20no%20ambiente%20de,que%20contem%20com%20essa%20habilidade>>. Acesso em 22 mai. 2021.

XERPAY. **Perguntas de entrevista: o que um recrutador quer saber?** Blog. 2020. Disponível em: <<https://xerpay.com.br/blog/perguntas-de-entrevista/>>. Acesso em 22 mai. 2021.

ZAPAROLI, R. M. Empregabilidade e mercado de trabalho. **Jornal da Manhã On-line.** Uberaba. Minas Gerais. 2010. Disponível em: <<http://www.jmonline.com.br/novo/?noticias,22,ARTICULISTAS,27530>>. Acesso em 18 abr. 2021.