

Empregabilidade, currículo e competências no ensino superior privado brasileiro: Implicações para a relevância institucional

Francisco C. Trindade Leite, PhD¹

Resumo

Este ensaio analisa o papel da empregabilidade dos egressos no fortalecimento da relevância institucional das instituições privadas de ensino superior no Brasil, propondo uma abordagem curricular integrada e baseada em competências. A empregabilidade é concebida de forma ampliada, incluindo não apenas a prontidão para o trabalho, mas também o desenvolvimento de *meta-skills*, *soft skills* e a capacidade de adaptação contínua a ambientes profissionais em transformação. O trabalho defende a adoção de um modelo curricular por competências, estruturado em três domínios principais — intelectual, técnico e interpessoal —, com ênfase na aprendizagem significativa e no desenvolvimento de atributos de empregabilidade ao longo do percurso formativo. Destaca-se a importância estratégica da integração das atividades co-curriculares como elemento central do currículo, bem como a necessidade de criação de núcleos de suporte acadêmico e de articulação comunitária para potencializar os resultados formativos. Conclui-se que a promoção da empregabilidade, em sentido amplo, constitui fator decisivo para assegurar a relevância, a sustentabilidade e a legitimidade social das instituições privadas de ensino superior, especialmente em um contexto de crescente demanda por formação de qualidade e de fortalecimento da inserção profissional dos egressos.

Palavras-chave: empregabilidade; competências; currículo; educação superior privada; relevância institucional.

Abstract

This essay analyzes the role of employability in strengthening the institutional relevance of private higher education institutions in Brazil, proposing an integrated, competency-based curricular approach. Employability is conceived broadly, encompassing work-readiness and the development of meta-skills, soft skills, and the continuous capacity to adapt to evolving professional environments. The study advocates for adopting a competency-based curriculum model structured around three primary domains—intellectual, technical, and interpersonal—emphasizing meaningful learning and the systematic development of employability attributes throughout the academic journey. The strategic importance of integrating co-curricular activities as a central component of the curriculum is emphasized, along with the need to establish academic support centers and community engagement units to enhance educational outcomes. The essay concludes that promoting broad employability is a decisive factor in ensuring the relevance, sustainability, and social legitimacy of private higher education institutions, particularly in a context of increasing demand for quality education and stronger professional insertion of graduates.

Keywords: employability; competencies; curriculum; private higher education; institutional relevance.

¹ Gestor internacional de instituições de ensino superior. Sócio proprietário da EDUCARE Consultoria. Contatos: educareconsultoria3@gmail.com – WhatsApp: 1-650-315-7272 – [linkedin.com/in/franciscotleite](https://www.linkedin.com/in/franciscotleite)

Empregabilidade, currículo e competências no ensino superior privado brasileiro: Implicações para a relevância institucional

Francisco C. Trindade Leite, PhD

Este ensaio define empregabilidade de forma ampliada, como a capacidade do indivíduo em obter e manter um trabalho satisfatório, seja como empregado, profissional autônomo ou empreendedor. Além disso, entende que empregabilidade envolve a habilidade de progredir na carreira, adaptar-se às constantes transformações sociais e mercadológicas e criar novas oportunidades por meio da inovação e da autossuficiência. A empregabilidade se fundamenta em um conjunto de competências essenciais, que incluem conhecimentos técnicos, habilidades intelectuais e interpessoais, além de atributos pessoais valorizados tanto no emprego tradicional quanto em iniciativas autônomas e empreendedoras (Hoteit et al., 2023).

É essencial diferenciar prontidão para o trabalho de empregabilidade, conforme argumentam Rowe e Zegwaard (2017). Prontidão para o trabalho refere-se ao conjunto de habilidades e conhecimentos técnicos e intelectuais necessários para conquistar um emprego ou iniciar uma atividade profissional. No entanto essa prontidão, por si só, não garante a permanência e o crescimento na carreira. Ela caracteriza programas de treinamento que, embora relevantes, não abrangem a essência do ensino superior: o desenvolvimento de *meta-skills* fundamentais para a formação do caráter, a ética, a responsabilidade social, a sensibilidade cultural, as habilidades interpessoais e socioemocionais, além da valorização da diversidade. Quando limitada à prontidão para o trabalho, a educação superior perde seu caráter transformador e é reduzida a mero programa de treinamento. Por outro lado, empregabilidade é um conceito mais amplo, que incorpora a prontidão para o trabalho, mas vai muito além ao englobar o desenvolvimento de *meta-skills* e *soft skills*. Essas competências são indispensáveis para a continuidade e o avanço profissional, pois promovem as duas capacidades críticas para qualquer profissional alcançar o sucesso: a capacidade de aprender ao longo da vida e a capacidade de adaptar-se a ambientes in contínua transformação. No contexto do século XXI, ações voltadas à empregabilidade, na amplitude com que são abordadas neste ensaio, redefinem o propósito da educação superior: formar indivíduos não apenas tecnicamente competentes, mas intelectualmente curiosos e preparados para enfrentar desafios complexos com autonomia e pensamento crítico.

Além de atender às expectativas de empregadores, empregabilidade também envolve o desenvolvimento de mentalidade empreendedora, pensamento crítico, capacidade de solução de problemas e adaptabilidade às tendências do mercado. Requer ainda a compreensão de fatores externos, como condições do mercado de trabalho, oportunidades de negócios e mudanças econômicas (Tight, 2023). A empregabilidade é um processo de aprendizado contínuo ao longo da vida e de gestão de carreira, exigindo desenvolvimento pessoal constante, proatividade no aprimoramento de habilidades e networking estratégico. Em última análise, trata-se de garantir o sucesso profissional sustentável por meio da autonomia, adaptabilidade e da capacidade de criar e aproveitar novas oportunidades.

Segundo o Censo da Educação Superior de 2023, o Brasil contava com 2.264 instituições privadas de ensino superior (79% faculdades, 17% centros universitários, e 4% universidades), correspondendo a 87,8% do total de instituições do país (INEP, 2024). Nesse mesmo ano, a rede privada foi responsável por 95,9% das vagas oferecidas e concentrou 79,3% das matrículas realizadas. Entre os 4,9 milhões de novos ingressantes em 2023, 88,6% optaram por instituições privadas. Esses dados destacam de forma contundente o papel fundamental das instituições privadas de educação superior no Brasil, ratificando sua influência decisiva na ampliação do acesso ao ensino superior e na formação da força de trabalho do país. Esse

contingente de quase 8 milhões de alunos frequentando instituições de educação superior privadas em 2023 (INEP, 2024), está certamente em busca de melhores perspectivas de vida após a graduação.

A conclusão de um curso superior geralmente resulta em rendimentos significativamente mais altos em comparação aos dos indivíduos com apenas o ensino médio completo. Embora haja grande heterogeneidade entre as áreas de formação, os dados mais recentes apontam um aumento médio de 160% na remuneração de profissionais com ensino superior em relação aos que possuem apenas o ensino médio. Em áreas como engenharia, direito, saúde, agricultura e veterinária, a diferença salarial entre esses dois grupos varia de 300% a 400%. Já em áreas como educação, humanidades, artes e serviços, essa diferença fica entre 50% e 100% (Reis, 2023). Além disso, de acordo com os resultados da pesquisa de avaliação da empregabilidade de graduados recentes 2024 (Instituto de Avaliação do Setor Educacional, 2024), graduados com bacharelado ganham, em média, 41,2% a mais do que aqueles com licenciatura e 18,8% a mais do que graduados em cursos de tecnologia. Esses dados mostram que a realidade brasileira se distingue do cenário observado em alguns outros países, onde uma crescente quantidade de alunos e pais questionam a relação custo-benefício do ensino superior, levando à desvalorização dos diplomas. A empregabilidade e a intrínseca melhoria nas condições de vida, são fatores decisivos na definição da percepção de valor da educação superior (Rowe & Zegwaard, 2017). No Brasil, a empregabilidade, conforme definida neste ensaio, pode transformar-se no principal fator para preservar a percepção de valor da educação superior e, conseqüentemente, garantir e aumentar a relevância das instituições privadas de ensino.

Em 2023, 54% dos alunos matriculados no ensino superior frequentavam o turno noturno. Esse percentual é ainda maior quando se considera apenas as instituições privadas, alcançando 65% (INEP, 2024). Isso significa que aproximadamente dois terços dos alunos do ensino superior privado realizam suas atividades acadêmicas à noite. A escolha pelo período noturno é muitas vezes motivada pela necessidade de conciliar os estudos com o trabalho e as responsabilidades familiares durante o dia, o que tem implicações importantes para o desenvolvimento e a execução dos currículos, exigindo estratégias que promovam a empregabilidade e atendam às demandas desse perfil de estudante.

Currículo, competências e empregabilidade

Currículo, para fins deste trabalho, refere-se ao conjunto estruturado de experiências de aprendizagem de um programa educacional que ocorrem em sala de aula, laboratórios e ambientes virtuais, bem como às atividades co-curriculares que complementam e enriquecem a aprendizagem acadêmica e profissional ao fomentar o crescimento pessoal, profissional e social (Kuh, 1995; Terenzini et al., 1996). A inclusão das atividades co-curriculares na definição de currículo é fundamental para abranger plenamente a experiência educacional. Anteriormente conhecidas como atividades extracurriculares, essa denominação é inadequada, na medida em que sugerem que estariam à margem do currículo, quando, na realidade, desempenham papel essencial na formação acadêmica e no desenvolvimento integral dos estudantes, e particularmente na empregabilidade.

Ao definir currículo como um “conjunto estruturado de experiências de aprendizagem”, enfatiza-se a necessidade de interdependência entre todos os seus componentes—disciplinas, laboratórios, ambientes virtuais e atividades co-curriculares. Sem uma sólida interconexão, o currículo perde sua essência e se descaracteriza, reduzindo-se a uma coleção fragmentada de cursos e atividades isoladas. A empregabilidade exige essa estrutura coesa e interdependente, representando um dos principais desafios para as instituições de ensino superior (IES) em geral,

e para as faculdades e centros universitários privados em particular, cujos modelos de oferta de programas geralmente demandam maior integração curricular. O sucesso da inclusão de temas de empregabilidade no currículo depende, em grande parte, de ajustes muitas vezes profundos na abordagem do ensino, incluindo métodos, estratégias e formas de avaliação da aprendizagem. Isso requer uma revisão cuidadosa no design dos cursos, das atividades curriculares e dos instrumentos de avaliação, para garantir uma integração mais eficaz entre teoria e prática e formação geral e formação profissional (Koseda et al., 2025).

Na educação superior, o modelo curricular baseado em competências constitui o caminho mais eficaz para a formação de indivíduos capazes de ingressar e atuar com excelência na atividade profissional, e ao mesmo tempo atuarem como cidadãos críticos e agentes de transformação social. Note bem, currículo por competências é um modelo curricular, e não uma metodologia, e como tal pode integrar-se às metodologias PBL (Problem-Based Learning), utilizar metodologias ativas, etc., não havendo nenhum problema de incompatibilidade ou a necessidade de se “reinventar a roda” e muitas vezes nem de promover alterações significativas nos procedimentos administrativos. O modelo curricular baseado em competências é uma consciência e um comprometimento, ao invés de um método específico, e alinha-se com perfeição a qualquer metodologia que seja baseada em evidências (tais como o PBL). Quando implementado de forma adequada, esse modelo privilegia o desenvolvimento integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, promovendo a autonomia intelectual e a adaptabilidade necessárias para enfrentar os desafios de um mundo em constante mudança.

A superação do modelo técnico-racional — tradicionalmente associado a uma lógica de treinamentos e centrado na transmissão linear de conteúdos em cursos isolados e desarticulados — emerge, portanto, como um imperativo para a consolidação de propostas curriculares contemporâneas, mais alinhadas às demandas da sociedade e às exigências de empregabilidade. Enquanto o modelo técnico-racional estrutura-se a partir do acúmulo de horas-aula e de uma abordagem prescritiva e disciplinar do conhecimento, com foco na exposição de conteúdos e no tempo dedicado à sua transmissão, o paradigma por competências desloca o eixo central do processo formativo para a aprendizagem efetiva e significativa. O foco está no indivíduo, ao invés de em postos de trabalho (Hirata, 1997). Mais do que excelência acadêmica medida predominantemente pelo desempenho escolar, o currículo por competências preocupa-se em formar profissionais capazes de atuar com habilidade, responsabilidade e sensibilidade frente às transformações sociais, culturais e tecnológicas do mundo atual.

O modelo curricular por competências é centrado no desenvolvimento de *meta-skills* e *soft skills*, chamadas em seu conjunto de elementos de competências, e está focado na aprendizagem como variável principal. Este modelo favorece a aprendizagem ativa, reflexiva e colaborativa, ao mesmo tempo em que reduz a dependência passiva dos discentes em relação aos docentes. Adicionalmente, pressupõe a adoção de práticas avaliativas contínuas, formativas e consistentes, que permitem identificar e corrigir eventuais distorções ao longo do processo de aprendizagem. No escopo desse paradigma, competência é compreendida como um conjunto interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes, articulado em torno de três domínios fundamentais — intelectual, técnico e interpessoal —, os quais articulam estratégias eficazes na infusão de elementos essenciais (*meta-skills* e *soft skills*), conforme determinado por cada programa e instituição. Essa concepção visa à formação de egressos aptos a atuar de maneira ética, crítica e propositiva em contextos profissionais marcados pela volatilidade, incerteza e complexidade, e a contribuir, de forma qualificada, para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável (Leite, 2018).

Os domínios e elementos das competências

O modelo curricular por competências aqui proposto organiza-se em torno dos domínios intelectual, técnico, e interpessoal (Chickering & Reisser, 1993), e tem por objetivo orientar o desenvolvimento de *meta-skills* e *soft skills* (os elementos das competências) que constituem os fundamentos para o sucesso profissional duradouro. *Meta-skills*, também chamadas “competências transformadoras” (OECD, 2017) são competências de ordem superior que permitem desenvolver e aprimorar outras habilidades. Elas são altamente transferíveis e permitem aos indivíduos adaptar, aprender e crescer em diferentes contextos, setores e enfrentar com sucesso diferentes desafios. Ao contrário das habilidades técnicas ou específicas de uma função ou posto de trabalho, as *meta-skills* potencializam a aprendizagem ao longo da vida, a capacidade de resolução de problemas e a adaptabilidade a situações em transformação (Heriot-Watt University, 2017; Perkins, 2010), requisitos essenciais para a empregabilidade.

Enquanto as *meta-skills* fornecem a flexibilidade cognitiva e a adaptabilidade necessárias para lidar com tarefas complexas e em constante evolução (OECD, 2017), as *soft skills* são essenciais para fomentar a colaboração, a liderança e os relacionamentos profissionais. *Soft skills* são um conjunto de habilidades interpessoais e intrapessoais de natureza não técnica que influenciam a maneira como os indivíduos interagem com os outros, gerenciam seu trabalho e navegam em ambientes sociais (Robles, 2012). A Figura 1 oferece uma visão comparativa sumária entre as *meta-skills* e as *soft skills*. Importante notar que neste ensaio não abordamos as competências técnicas, também essenciais para a empregabilidade (representadas no domínio técnico), pelo fato de que são muito específicas para cada área/profissão e em muitos casos são características vinculadas diretamente a postos de trabalho.

	Meta-Skills	Soft Skills
Foco em	Habilidades cognitivas e intrapessoais fundamentais para a aprendizagem ao longo da vida e a capacidade de desenvolver novas habilidades e se adaptar.	Habilidades sociais e emocionais para comunicação, interação, colaboração e comportamento em situações específicas.
Aplicação	Empregabilidade e crescimento a longo prazo.	Necessidades imediatas e contínuas do ambiente de trabalho.
Estabilidade	De longo prazo (mais duradouras) e transferíveis ao longo do tempo	Podem exigir adaptação a diferentes contextos.
Estratégias educacionais	Aprendizagem baseada em evidências, práticas reflexivas, PBL, pesquisa autônoma, estudos independentes, atividades de auto-avaliação, etc.	Trabalhos/projetos em equipe, serviços comunitários, voluntariado, estágios, metodologias ativas em sala de aula, etc.
Exemplos	Pensamento crítico, adaptabilidade, resiliência.	Comunicação, empatia, colaboração.

Figura 1. Comparação e contraste entre *meta-skills* e *soft skills*

É fundamental compreender que os três domínios que estruturam a proposta curricular baseada em competências — o intelectual, o técnico e o interpessoal — devem ser considerados de maneira equilibrada, sem que haja a predominância de um sobre os demais. Tal equilíbrio é essencial para preservar a essência da educação superior, que se expressa no acesso equitativo ao conhecimento, na formação de sujeitos éticos e críticos, e na promoção da melhoria das condições de vida individuais e coletivas. Importa salientar, ainda, que o currículo por competências não constitui uma metodologia específica, tampouco exige, necessariamente, alterações nos procedimentos administrativos ou burocráticos. Trata-se de uma concepção orientadora, fundamentada na consciência docente e no compromisso com os resultados da

aprendizagem. A principal mudança requerida refere-se à abordagem avaliativa, que deve incorporar, de forma intencional, estratégias formativas e somativas, com ênfase no desenvolvimento das *meta-skills*, das *soft skills* e das competências técnicas específicas a cada contexto formativo. É seguramente a melhor estratégia para assegurar a empregabilidade dos egressos, se implementada na forma como definida neste ensaio.

No currículo por competências, os elementos de competência referem-se aos componentes essenciais que sustentam a capacidade de um indivíduo para mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos diversos e complexos e que merecem atenção dos docentes (Perrenoud, 1999; Zabala & Arnau, 2009). Esses elementos são representados pelas *meta-skills* e as *soft skills*, que extrapolam o mero conhecimento e habilidade técnicas necessários para a execução de tarefas, conforme definidas acima. Em um currículo orientado por competências, o desenvolvimento planejado e intencional desses elementos é imprescindível, pois eles garantem não apenas os requisitos de empregabilidade do egresso, mas, sobretudo, sua capacidade de contribuir de forma crítica e inovadora para a sociedade em constante transformação (Delors et al., 1996).

A Tabela 1 apresenta uma seleção das *meta-skills* e *soft skills* frequentemente identificadas em programas educacionais de diferentes áreas do conhecimento e que são importantes para a empregabilidade. Cabe ressaltar que esta relação não possui caráter prescritivo ou exaustivo; trata-se, antes, de um conjunto exemplificativo destinado a subsidiar o planejamento de currículos baseados em competências. Ressalta-se que nem todos os elementos elencados são necessariamente aplicáveis a todos os programas formativos, da mesma forma que outros elementos, específicos a determinados contextos educacionais ou profissionais, podem ser incorporados conforme as necessidades identificadas.

Tabela 1. Exemplos de *meta-skills* e *soft skills* (elementos de competências) mais utilizadas

<i>Meta-skills</i>	<i>Soft skills</i>
Adaptabilidade (Flexibilidade)	Comunicação
Pensamento crítico	Colaboração (trabalho em equipe)
Pensamento sistêmico	Capacidade de resolver problemas
Criatividade	Capacidade de tomar decisões
Curiosidade	Profissionalismo
Capacidade de inovar	Julgamento ético
Aprendizagem ao longo da vida	Negociação e solução de conflitos
Inteligência emocional	Sensibilidade cultural e apreço às diferenças
Resiliência	Organização e gerenciamento do tempo

A Figura 2 ilustra as bases propositivas gerais do currículo por competências, conforme delineado neste ensaio, organizadas em três domínios estruturais. A distribuição dos elementos de competência entre esses domínios possui caráter meramente indicativo, devendo ser adaptada de acordo com as necessidades programáticas específicas, os objetivos estratégicos e a missão institucional. Importa destacar que tais arranjos constituem um processo dinâmico e contínuo, exigindo ajustes periódicos em resposta às transformações dos ambientes interno e externo. Ademais, ressaltar-se que as *meta-skills* se concentram predominantemente — ainda que não exclusivamente — no domínio intelectual, enquanto as *soft skills* estão majoritariamente situadas no domínio interpessoal. O sistema proposto é intencionalmente fluido, evitando a compartimentalização rígida dos elementos, uma vez que muitos deles podem, de forma legítima, ser associados a mais de um domínio simultaneamente.

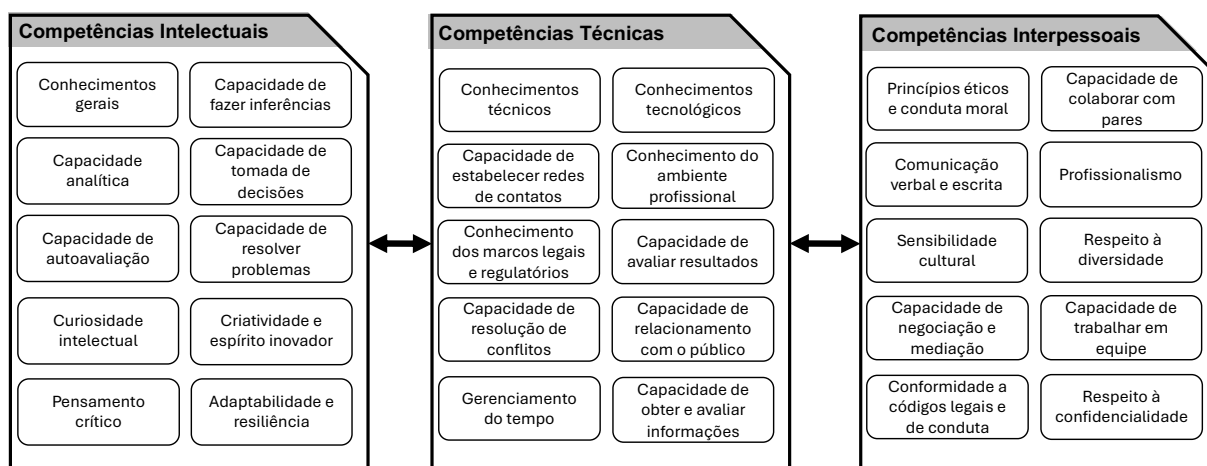


Figura 2. Domínios e elementos de competências

Sem a consciência, o comprometimento e o engajamento coletivo do corpo docente, a implementação de um currículo baseado em competências carece de viabilidade e compromete, consequentemente, a empregabilidade dos graduados. Contudo, ainda que imprescindíveis, tais fatores docentes não são, por si sós, suficientes para assegurar o êxito da proposta. O engajamento e o suporte institucionais constituem a pedra angular do processo. Sem a participação ativa dos diversos setores da instituição e o estabelecimento de uma relação sólida e contínua com a comunidade externa, o currículo por competências tende a tornar-se ineficaz, especialmente no que tange à promoção da empregabilidade dos egressos.

Serviços estudantis e suporte institucional

A articulação institucional com o ambiente externo configura-se como um fator crítico para o êxito da empregabilidade como objetivo estratégico. Para tanto, é imprescindível que a instituição de ensino superior conheça e seja reconhecida pela comunidade que atende, estabelecendo uma presença ativa consistente, fundamentada em relações de parceria e não como um agente externo que propõe soluções unilaterais aos desafios comunitários. A construção de parcerias sólidas possibilita o mapeamento das necessidades do mercado de trabalho, a identificação de tendências emergentes e a proposição de soluções realistas e contextualizadas. Nesse sentido, torna-se indispensável o envolvimento proativo da alta administração institucional na promoção de relações de confiança duradouras, capazes de integrar atores comunitários estratégicos e formadores de opinião ao ambiente acadêmico de maneira contínua e consistente.

No âmbito interno, é imprescindível o engajamento de todos os setores institucionais, extrapolando o espaço das salas de aula, dos laboratórios e das atividades complementares, de modo a abranger de forma integrada os setores acadêmicos, administrativos e de apoio estudantil. Esse engajamento deve envolver, entre outros, a reitoria e pró-reitorias, as diretorias, os departamentos acadêmicos, as coordenações de curso, a biblioteca, a área de tecnologia da informação, a secretaria acadêmica, a tesouraria, o setor de recursos humanos, bem como os núcleos de pesquisa, de apoio psicopedagógico, de orientação profissional e o setor jurídico. Recomenda-se que instituições de ensino superior comprometidas com a promoção da empregabilidade estabeleçam um departamento ou núcleo de suporte e serviços estudantis, responsável por coordenar de maneira articulada todas as atividades co-curriculares, em estreita

relação com a administração superior, os serviços acadêmicos e as instâncias de relacionamento comunitário. Tal estratégia visa evitar a fragmentação das ações de apoio estudantil em unidades desconectadas, favorecendo a eficácia institucional e o fortalecimento das práticas de empregabilidade. Todas as unidades institucionais devem compreender o significado de empregabilidade, como definido neste trabalho.

As atividades co-curriculares, conforme conceituadas neste estudo, devem ser reconhecidas com a mesma centralidade atribuída às atividades curriculares formais, desenvolvidas em salas de aula, laboratórios e ambientes virtuais de aprendizagem. Constituindo componente essencial do currículo, as atividades co-curriculares exercem papel decisivo na formação acadêmica e cidadã dos estudantes, especialmente no fortalecimento de *meta-skills* e *soft skills*, competências fundamentais para a ampliação da empregabilidade e para a formação integral orientada à participação crítica na vida social e cívica. Em muitos casos, as atividades co-curriculares são requerimentos legais, sob o rótulo de “atividades complementares”. As atividades complementares são, na verdade, espaço estratégico — verdadeiro templo formativo — para o desenvolvimento de *meta-skills* (como pensamento crítico, resolução de problemas complexos e aprendizagem contínua) e *soft skills* (como comunicação eficaz, trabalho em equipe, resiliência e empatia). Constituem, portanto, pilares essenciais na construção da empregabilidade, ao possibilitarem que os estudantes transcendam o domínio de conteúdos técnicos e desenvolvam competências adaptativas e sociais fundamentais para a inserção e a mobilidade no mercado de trabalho contemporâneo. É desejável universalizá-las e organizá-las de forma a agregar valor ao processo de formação integral, sem permitir que representem apenas uma contagem de horas para cumprir as exigências de graduação.

Idealmente, as instituições de ensino superior deveriam instituir, sempre que viável, um Núcleo de Suporte Acadêmico e Atividades Complementares, de caráter interdisciplinar, com a atribuição de reunir recursos e coordenar esforços institucionais voltados ao apoio efetivo à aprendizagem dos estudantes, considerando-se a composição demográfica e a disponibilidade dos discentes. A criação de estruturas dessa natureza torna-se particularmente relevante em instituições privadas, cuja oferta de cursos concentra-se majoritariamente no período noturno e atende a uma população composta, em grande parte, por estudantes não tradicionais, que necessitam conciliar responsabilidades profissionais e familiares. A principal responsabilidade de um núcleo dessa natureza, além de promover a articulação harmoniosa com os demais setores institucionais e com organizações da comunidade externa, é a implementação de um sistema continuado e eficiente de avaliação das atividades co-curriculares, assegurando a retroalimentação dos processos formativos e a realização dos ajustes necessários para a melhoria contínua da qualidade educacional.

Considerando as características demográficas da população discente, a concepção de atividades co-curriculares e de suporte acadêmico requer elevados níveis de sensibilidade, flexibilidade, criatividade e inovação. A fim de atender adequadamente às necessidades desse público, é imperativo recorrer a estratégias não convencionais, que combinem formatos híbridos, síncronos e assíncronos, incluindo ofertas em finais de semana e horários alternativos, bem como o uso intensivo de plataformas digitais e sistemas de gestão da aprendizagem. Além disso, a articulação de parcerias estratégicas com empresas e organizações comunitárias configura-se como prática recomendável para potencializar as ações formativas.

As ações de suporte acadêmico devem iniciar-se necessariamente pela implementação de um sistema de diagnóstico de necessidades capaz de identificar, desde a primeira semana letiva de cada semestre, as áreas do conhecimento e os estudantes que apresentem maior demanda por apoio. Esse sistema de diagnóstico deve abranger todos os cursos e ser conduzido pelo Núcleo de Suporte Acadêmico e Atividades Complementares. Os resultados devem ser publicados por meio de dados agregados — respeitando-se a proteção das identidades

individuais — que orientem a definição das intervenções a serem realizadas, os formatos e calendários mais adequados, bem como a mobilização dos recursos institucionais necessários. À semelhança das atividades complementares, as ações de suporte acadêmico devem estar ancoradas em um sistema robusto de avaliação processual e de resultados, de modo a possibilitar a retroalimentação contínua do processo e o aperfeiçoamento permanente das estratégias adotadas. A Tabela 2 contém algumas sugestões de atividades de suporte acadêmico efetivas na melhoria dos resultados da aprendizagem e que ao mesmo tempo fomentam a prontidão para a empregabilidade pelo avanço do gosto de aprender.

Tabela 2. Sugestões de atividades de suporte acadêmico

Atividade	Descrição
Aulas de reforço (presencial ou virtual)	Coletivas, com monitores ou professores.
Grupos de estudo (presencial)	Coletivos, com pares ou tutores.
Tutoria (presencial ou virtual)	Individual ou em dupla, com tutores.*
Mentoria (presencial ou virtual)	Acadêmica ou profissional, com egressos ou pares.
Imersão formativa (presencial)	Curso intensivo de um ou dois dias em tópico específico.
Apoio psicopedagógico (presencial ou virtual)	Controle da ansiedade, metacognição, técnicas de estudo.
Biblioteca (presencial ou virtual)	Atividades guiadas em pesquisa documental, redação, formatação e solução de problemas.
Cursos rápidos (presencial ou virtual)	Abordagem rápida de tópico específico
Oficina acadêmica (presencial ou virtual)	Oficinas de aprendizagem em tópicos específicos, metodologia ativa.

*Tutores podem ser pares adequadamente treinados, monitores, ou professores

No âmbito do desenvolvimento acadêmico, as atividades co-curriculares devem ser concebidas em estreita consonância com o perfil socioprofissional do egresso, articulando-se de forma integrada às atividades curriculares formais, sejam estas realizadas em sala de aula, laboratórios ou ambientes virtuais de aprendizagem. A promoção de vínculos efetivos com a comunidade externa — incluindo o setor produtivo e organizações da sociedade civil — configura-se como elemento estratégico para a construção progressiva da empregabilidade ao longo do itinerário formativo, podendo representar um diferencial competitivo significativo para instituições privadas de educação superior.

Ademais, mais relevante do que a natureza específica das atividades co-curriculares é a qualidade de sua concepção, implementação, monitoramento e avaliação, bem como a apropriação crítica dos resultados para o aprimoramento contínuo de suas práticas e o fortalecimento da posição institucional no ambiente educacional e social. A Tabela 3 apresenta uma seleção de atividades co-curriculares sugeridas, com potencial para serem incorporadas de maneira transversal ao currículo, favorecendo, de modo decisivo, o desenvolvimento de meta-skills e soft skills essenciais à formação integral e à promoção da empregabilidade dos discentes.

Tabela 3. Sugestões de atividades co-curriculares promotoras de *meta-skills* e *soft skills*

Atividade	Descrição
1. Webinários e oficinas acadêmicas	Abordagem de tópicos relevantes para a formação intelectual, interpessoal e profissional.
2. Estágios	Cuidadosamente planejados, supervisionados, e avaliados, e que envolvam protagonismo do estudante e resolução de problemas complexos.
3. Aprendizado em serviço	Integração de serviço comunitário ao currículo para fortalecer competências profissionais e cidadãs.
4. Mentoria profissional	Apoio personalizado para o desenvolvimento de habilidades práticas e preparação para a inserção no mercado de trabalho.
5. Monitorias e tutorias	Preparação para trabalhar com pares, desenvolvendo habilidades de comunicação, liderança e conhecimento técnico.
6. Incubadoras	Participação em incubadoras e empresas juniores, desenvolvendo inovação, criatividade, imaginação e habilidades gerenciais.
7. Oratória	Desenvolvimento da capacidade de comunicar ideias de forma clara, persuasiva e confiante em ambientes acadêmicos e profissionais.
8. Iniciação científica	Desenvolvimento do pensamento crítico e da análise de informações, independentemente da prática direta da pesquisa.

Síntese e recomendações para a prática institucional

Este ensaio analisou a centralidade de um conceito ampliado de empregabilidade — compreendida como a capacidade de inserção, permanência e progressão profissional em ambientes de constante transformação — no fortalecimento da relevância das instituições privadas de ensino superior no Brasil. A incorporação sistemática da empregabilidade aos currículos demanda a adoção de um modelo curricular baseado em competências, estruturado no desenvolvimento equilibrado de conhecimentos técnicos, habilidades intelectuais e interpessoais, com especial ênfase nas *meta-skills* e *soft skills*.

A construção de currículos integrados, capazes de articular atividades acadêmicas formais e co-curriculares, é imperativa para a formação de egressos dotados de competências críticas para a vida profissional e social. Nesse sentido, as atividades co-curriculares devem deixar de ser vistas como complementares em caráter acessório, assumindo posição central na arquitetura curricular, promovendo a aprendizagem experiencial, a autonomia, a responsabilidade social e o pensamento crítico. Para a prática institucional, recomenda-se:

1. Adoção efetiva do modelo curricular por competências, com foco no desenvolvimento intencional de *meta-skills* e *soft skills* em todos os componentes curriculares e co-curriculares.
2. Estruturação de Núcleos de Suporte Acadêmico e Atividades Complementares, responsáveis pela coordenação articulada das ações de suporte à aprendizagem,

diagnóstico contínuo de necessidades dos estudantes, organização das atividades co-curriculares e avaliação sistemática dos resultados.

3. Integração ativa com a comunidade externa, por meio da construção de parcerias estratégicas com o setor produtivo, organizações da sociedade civil e entidades governamentais, possibilitando a aproximação da formação acadêmica às demandas sociais e de mercado.
4. Oferta flexível de atividades de suporte e formação complementar, com modalidades presenciais, híbridas e virtuais, adaptadas à realidade dos estudantes, especialmente aqueles que conciliam estudo com trabalho e responsabilidades familiares.
5. Implementação de sistemas contínuos de avaliação e retroalimentação, tanto para as atividades curriculares quanto co-curriculares, com o objetivo de promover melhorias constantes no processo formativo e garantir a coerência entre o perfil do egresso, as necessidades do mercado e a missão institucional.

O fortalecimento da empregabilidade dos egressos, conforme concebida neste ensaio, não apenas eleva a qualidade da formação acadêmica, mas também preserva e potencializa a relevância institucional das faculdades, centros universitários, e universidades privadas no cenário educacional brasileiro. Trata-se, portanto, de um compromisso estratégico inadiável, cuja concretização exige visão integrada, inovação acadêmica, engajamento institucional e responsabilidade social.²

² Este trabalho foi encaminhado para avaliação, visando publicação, para a Revista de Educação da PUC Campinas, em 28/04/2025.

Referências

- Chickering, A., & Reisser, L. (1993). *Education and identity*. Jossey-Bass, Inc.
- Delors, J., Mufti, I. a. A., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., Kornhauser, A., Manley, M., Quero, M. P., Savane, M. A., Singh, K., Stavenhagen, R., Suhr, M. W., & Nanzhao, Z. (1996). *Learning: The treasure within*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>
- Heriot-Watt University. (2017). Meta-skills for a 21st century workforce. In. Edinburgh, Scotland: Centre for Work-Based Learning.
- Hirata, H. (1997). Os mundos do trabalho. In A. Casali, I. Rios, J. E. Teixeira, & M. S. Cortella (Eds.), *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho* (pp. 287). Editora da PUC-SP.
- Hoteit, L., Hachem, M. E., Al-Hajjar, A., & Aopuad, W. (2023). Ten lessons for universities to prepare students for long-term success. Retrieved March 26, 2025, from <https://www.bcg.com/publications/2023/ten-lessons-for-universities-prepare-students-future-of-work>
- INEP. (2024). *Censo da educação superior 2023*. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Retrieved from <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>
- Instituto de Avaliação do Setor Educacional. (2024). *Resultados da pesquisa de avaliação: empregabilidade de graduados recentes 2024 (IASE24)*. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior / Simplicity. <https://abmes.org.br/editora/detalhe/149>
- Koseda, E., Cohen, I., Cooper, J., & McIntosh, B. (2025). Embedding employability into curriculum design: The impact of education 4.0. *Policy Futures in Education*, 23(3), 676-688. <https://doi.org/10.1177/14782103241282121>
- Kuh, G. (1995). The other curriculum: Out-of-class experiences associated with student learning and personal development. *The Journal of Higher Education*, 66(2), 123-155. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2943909>
- Leite, F. T. (2018). *Competence-based education*. University of California San Francisco.
- OECD. (2017). The future of education and skills: Education 2030 (Position paper). In. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Perkins, D. (2010). *Making learning whole: How seven principles of teaching can transform education*. (1st ed.). Josey-Bass.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Artmed.
- Reis, M. C. (2023). *Trabalhadores com ensino superior: Área de formação, ocupação e diferencial de rendimentos em relação aos trabalhadores com ensino médio*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. <https://doi.org/10.38116/td2861>
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rowe, A. D., & Zegwaard, K. E. (2017). Developing graduate employability skills and attributes: Curriculum enhancement through work-integrated learning. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 18(2), 87-99.

- Terenzini, P., Pascarella, E., & Blimling, G. (1996). Students' out-of-class experiences and their influence on learning and cognitive development: A literature review. *Journal of College Student Development*, 37(2), 149-162.
- Tight, M. (2023). Employability: a core role of higher education? *Research in Post-Compulsory Education*, 28(4), 551-571.
<https://doi.org/10.1080/13596748.2023.2253649>
- Zabala, A., & Arnau, L. (2009). *Como aprender e ensinar competências*. Artmed.