

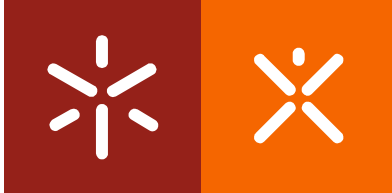


**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Joana Pereira Faria

**As competências transversais no processo  
de recrutamento e seleção de recursos  
humanos: um estudo em empresas**





**Universidade do Minho**

Instituto de Educação

Joana Pereira Faria

**As competências transversais no processo  
de recrutamento e seleção de recursos  
humanos: um estudo em empresas.**

Dissertação do Mestrado

Mestrado em Educação

Área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da

**Prof<sup>a</sup> Doutora Daniela Silva**

## DECLARAÇÃO

Nome: Joana Pereira Faria

Endereço eletrónico: fariajoana12@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 14176015

Título da Dissertação: As competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos: um estudo em empresas.

Orientador: Doutora Daniela Silva

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação – área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura:

## AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório, não teria sido possível sem a ajuda de várias pessoas que sempre me apoiaram e sempre me deram motivação para o terminar, sem nunca desistir.

À minha mãe, por sempre me apoiar, mesmo nos piores momentos, e por estar sempre presente, nunca deixando que nada me faltasse e pela força que me deu para acabar este mestrado. Ao meu pai por sempre me ajudar em todo o meu percurso, e por me ter dado tudo o que precisei para conseguir alcançar tudo o que quis até agora. À professora Daniela, que sempre me ajudou, e disponibilizou para tudo aquilo que precisasse, por todo o apoio que me deu ao longo deste ano. À minha acompanhante de estágio, que sempre me tentou ajudar e por todo o material que me disponibilizou para a realização deste estágio.

Ao Gil, por nunca me ter deixado desistir e por toda a força que me deu em todos os momentos que passei ao longo da minha vida. Ao Fábio, Manel, Diogo e Mariana, por me darem todo o apoio, e me proporcionarem momentos de diversão, que são também necessários para abstrair um pouco de todo o trabalho.

À instituição de estágio e a todos os colaboradores, que sempre me acolheram com simpatia e disponibilidade para tudo o que precisasse.

Por último agradecer ao instituto de educação da Universidade do Minho, por me dar a oportunidade de estudar o que sempre quis.



AS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM EMPRESAS

*Joana Pereira Faria*

Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos- Universidade do Minho

2018

Resumo

O presente relatório de estágio tem como principal objetivo tentar aprofundar o tema das competências e da empregabilidade dos jovens na atualidade, com base nas competências que são mais valorizadas pelas empresas aquando de um processo de recrutamento e seleção de recursos humanos. Pretende-se verificar numa primeira fase, o contexto histórico do termo competência, e depois passá-lo para a prática e tentar perceber de que forma é que efetivamente ele é importante no processo de recrutamento de um jovem recém-diplomado.

Para tal, foi realizado um questionário com base numa lista de competências que se inserem em variados ramos, tais como: psicológico, interpessoal, habilidade social, autonomia, entre outros. Foram inquiridas diversas empresas, de diversos ramos de forma a conseguirmos obter respostas variadas relativamente aos tipos de sector e verificar se existe alguma diferença ou se existe alguma coisa em comum com as mesmas. Além disso, tentar perceber também o contexto histórico dos recursos humanos, de que forma é que a área foi evoluindo ao longo dos anos.

O estágio teve como contexto organizacional uma consultoria, uma instituição cuja principal missão é trabalhar em diversas formações, e dar apoio a algumas empresas no que diz respeito a propostas de vários ramos, como por exemplo a área de segurança e saúde no trabalho, lean management, recursos humanos, entre outras. O principal objetivo pessoal deste estágio é adquirir e consolidar saberes e competências, teóricas e metodológicas com relevância para uma futura atuação no campo profissional da área dos recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Competências, Recursos Humanos, Recrutamento, Formação, Qualificação.





TRANSVERSAL COMPETENCES IN THE RECRUITING AND SELECTION PROCESS OF HUMAN  
RESOURCES: A COMPANY STUDY

*Joana Pereira Faria*

Master's in education – Training, Work and Human Resources

2018

Abstract

The main objective of this internship report is to try to deepen the topic of competences and employability of young people today, based on the skills that are most valued by companies when recruiting and selecting human resources. In a first stage, it is intended to verify the historical context of the term competence, and then pass it on to a practical level and try to understand how it is effectively important in the process of recruiting a young graduate.

For this, a questionnaire was carried out based on a list of competences that are inserted in various branches, such as: psychological, interpersonal, social skills, autonomy, among others. Several companies were surveyed in different sectors in order to obtain varied answers regarding the types of sector and to check if there is any difference or if there is something in common with these. In addition, try to understand the historical context of human resources and how the area has evolved over the years.

The internship had as its organizational context a consulting company, whose main mission is to work in diverse traineeships, and to give support to some companies regarding proposals of several branches, as for example the area of safety and health at work, lean management, human resources, among others. The main personal goal of this internship is to acquire and consolidate relevant knowledge and skills, theoretical and methodological, to apply in the future, in the field of human resources.

KEY-WORDS: Competences, Human Resources, Recruitment, Qualification.



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	ii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE SIGLAS.....	xiii
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Objetivos específicos .....	3
1.2. Questão de investigação .....	3
2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO .....	5
2.1. Caracterização da instituição .....	5
2.2. A empresa.....	7
2.3. Missão, visão e valores da empresa .....	9
2.3.1. Missão .....	9
2.3.2. Visão.....	9
2.3.3 Valores.....	10
3. Área de intervenção do estágio.....	11
4. BREVE ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA/ÁREA DE ESTÁGIO.....	17
4.1. Educação: breve contextualização histórica .....	17
4.2. O papel das CONFITEAS na evolução do conceito de educação .....	17
5. As competências.....	21
5.1. Breve contexto histórico.....	21
5.2. As competências transversais .....	27
6. O mercado de trabalho .....	29
6.1. Estudo “a austeridade da educação” .....	32
7. Os processos de recrutamento e seleção de recursos humanos no mercado de trabalho .	35
7.1. Pequena contextualização histórica.....	35

7.2. Recrutamento interno .....	37
7.3. Recrutamento externo .....	38
8. Seleção de recursos humanos.....	40
8.1. Discussão de alguns métodos de seleção.....	43
9. APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO A ADOTAR..	47
9.1. Definição do paradigma de investigação.....	47
9.2. Seleção do método e das técnicas de investigação- o questionário .....	48
9.3. Análise documental e pesquisa bibliográfica.....	49
9.4. Caracterização do público-alvo.....	50
10. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	53
10.2 Análise do inquérito por questionário .....	56
10.3. As competências transversais .....	69
10.4. Educação e competência: a transição do sistema educativo .....	72
10.5. Comparação de estudos realizados em anos anteriores.....	73
BALANÇO CRÍTICO DO ESTÁGIO .....	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
BIBLIOGRAFIA.....	85
WEBGRAFIA.....	89
APÊNDICES.....	xv

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Cronograma de atividades.....	14
Gráfico 2- Taxa de desemprego por grupo etário.....	30
Gráfico 3- Geração de jovens "nem-nem" .....	33
Gráfico 4- Geração "nem-nem"; fonte: "a austeridade na educação, 2015 .....	34
Gráfico 5- Taxa de desemprego por nível de escolaridade; fonte: “a austeridade na educação,2015.” .....	35
Gráfico 6- Número de candidaturas por área profissional.....	55
Gráfico 7- Tipo de currículo mais interessante para os inquiridos; .....	62
Gráfico 8- Indicadores mais relevantes num currículo vitae .....	63
Gráfico 9- Tipo de recrutamento mais utilizado pelos inquiridos; .....	66
Gráfico 10- Métodos de seleção mais utilizados num processo de recrutamento; .....	67
Gráfico 11- Métodos de seleção mais utilizados num recrutamento .....	68
Gráfico 12- Mompotências mais valorizadas pelos inquiridos. ....	70
Gráfico 13- Competências mais valorizadas pelos inquiridos.....	71

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Definição do termo competência por área .....	24
Tabela 2- Número de respondentes por área profissional .....	57
Tabela 3- Grau académico correspondente aos inquiridos .....	58
Tabela 4- Número de empresas inquiridas por setor.....	59
Tabela 5- Número de colaboradores por intervalo de respostas. ....	61
Tabela 6- Contabilização de respostas face à frequência de recrutamento de jovens licenciados. .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organigrama da empresa .....	8
Figura 2- Evolução do conceito de competência .....	22
Figura 3- "Agir com competência: uma resultante"; fonte: le boterf, "da engenharia da formação à engenharia das competências: que abordagens? que atores? que evoluções?",2001.....	26
Figura 4- Fases de validação e escolha dos candidatos (caetano a & vala, j., 2002:272) .....	41
Figura 5- Tipos de entrevista. ....	44

## LISTA DE SIGLAS

- MT: Mercado de Trabalho;
- G.R.H.: Gestão de recursos humanos;
- CV: Curriculum Vitae;
- GF: Gestão da formação.





## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, redigido com base no estágio curricular que decorreu no presente ano letivo proposto pelo Mestrado em Educação, especialização em formação, trabalho e recursos humanos, tem como tema “As competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos: um estudo em empresas” e tem como grande objetivo relatar em primeira mão, as atividades que foram realizadas dentro da organização, a par de uma investigação que foi desenvolvida, e ligada ao tema do estágio. A temática do estágio, insere-se na área de recursos humanos, que por sua vez se redireciona para a área do recrutamento e seleção, e conseqüentemente se liga à área das competências. Esta temática constitui-se para mim como sendo uma das mais interessantes em todo o processo, uma vez que considero ser a fase mais importante na área dos recursos humanos, é nesta fase que tudo começa e que as primeiras impressões são trocadas.

Assim, iremos começar por enunciar a descrição da instituição acolhedora, todos os serviços que presta, assim como a sua visão, missão e valores, e todos os serviços independentes que estão associados ao seu grupo: Consultoria *Moving Forward*.

De seguida será explicado de forma sucinta a área de intervenção do estágio assim como a sua respetiva justificação. O estágio decorreu no departamento de recursos humanos da *moving forward* consultores, onde pude ter contacto com a área profissional, e ter contacto direto com a área profissional na qual quero desenvolver a minha carreira futura, bem como todos os serviços que a empresa dispõe, e todos os processos de aceitação ou rejeição de propostas que são feitas a várias empresas, no âmbito dos serviços que a consultoria presta. Irá ser feita também uma sucinta apresentação de todos os serviços que a organização dispõe.

Num seguinte momento, irá ser feito um breve enquadramento teórico do tema escolhido, tendo como grande base os diplomados e o mercado de trabalho, passando pelas competências onde iremos tentar perceber de que forma é que estas se assumem como um dos fatores chave para o recrutamento de um pós- diplomado. Sabemos de antemão, que atualmente a contratação de jovens é cada vez mais difícil. O facto de o futuro dos jovens portugueses ser muito incerto, leva muitos deles a emigrar, ou até mesmo a abandonar o percurso académico. Se recuarmos até 2017, podemos verificar várias notícias que referem isso mesmo: em agosto de 2017, o *Diário*

*de Notícias* publicou uma notícia que nos fazia chegar a informação de que “*Jovens são mais instruídos tem menos trabalho e emigram mais do que há 20 anos*”. Esta é apenas uma das muitas notícias que foram publicadas nesta altura, evidentemente que é um assunto preocupante, e é nesse sentido que esta investigação vai ajudar a perceber o que é mais e menos valorizado nos jovens, nomeadamente as competências transversais, para que mesmo que a subir, a taxa de desemprego jovem se mantem apenas nos 7,9% (2017) (<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>)

As competências constituem-se hoje em dia como uma das áreas mais importantes para um recrutador, uma vez que estas são as características que vão permitir que este seleccione um candidato de acordo com as necessidades do cargo em questão. A emergência do conceito de competência e a sua apropriação pelo contexto organizacional, educativo e pela sociedade em geral remonta há 40 anos (Tomasi, 2004). O conceito foi muito impulsionado pelas mutações ocorridas na sociedade e especificamente no mercado. Teoricamente é, muitas vezes, reconhecido como uma evolução teórica com origem no termo *qualificação*. Apesar de diversos autores referirem que existe uma substituição de um conceito por outro, Stroobants (1998), Tomasi (2004) e Zarifian (2003) sublinham que o que efetivamente existe é um reajustamento dos dois conceitos e criticam a oposição teórica e prática existente em torno destes dois conceitos, defendendo a sua complementaridade. O termo “competência” não é um termo recente, tendo sido alvo de uma evolução. Inicialmente, estava relacionado com a linguagem jurídica e significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar determinado julgamento. Posteriormente, o conceito começou a ser utilizado no meio organizacional, obtendo uma maior abrangência de significado e aplicação (Ceitil, 2007).

Também vamos definir a metodologia adotada para a investigação que irá ser adotada, bem como a sua caracterização e justificação no âmbito desta investigação (Paradigma, método e técnica). A investigação está desenvolvida no sentido de perceber quais as competências mais valorizadas pelos gestores de R.H. nos jovens pós-diplomados. Para tal, foi realizado um questionário eletrónico direcionado aos departamentos de recursos humanos, onde tentamos obter um máximo número de respostas de forma a obter uma amostra representativa.

A técnica eleita para este tipo de estudo, foi o inquérito por questionário, uma vez que se assume como sendo o mais direcionado para este tipo de investigação. Este insere-se no método quantitativo.

A pergunta de partida assume-se então como: “Quais as competências transversais mais valorizadas num processo de recrutamento e seleção?”

Este estudo, tem como grandes objetivos:

- ✓ Colaborar numa equipa de recursos humanos;
- ✓ Colaborar nas práticas e contextos da equipa e da própria empresa;
- ✓ Aprender quais os métodos e técnicas de recrutamento e seleção de recursos humanos mais utilizados para a prática de recursos humanos;
- ✓ Conhecer quais as competências transversais dos jovens diplomados mais requeridas no processo de recrutamento e seleção no mercado de trabalho.

Relativamente aos objetivos específicos:

#### 1.1. Objetivos específicos

- ✓ Aprender, colaborar e intervir ativamente na área de Recursos Humanos, tirando o melhor partido desta experiência;
- ✓ Perceber quais as principais técnicas de recrutamento e seleção da empresa;
- ✓ Identificar as competências transversais requeridas no processo de recrutamento e seleção pelos clientes da WI
- ✓ Colaborar em todas as atividades que foram propostas, intervindo sempre de forma ativa e dinamizadora,

#### 1.2. Questão de investigação

A questão de investigação que permitiu levar avante este estudo, e a qual nos propusemos investigar é a seguinte: “Quais as competências transversais mais valorizadas num processo de recrutamento e seleção?”

Com base nas respostas que obtivemos nos questionários, conseguimos também concluir quais os principais dirigentes das empresas (i.e. qual o cargo que estão a assumir, e quais as suas possíveis competências para se assumirem como responsáveis de recursos humanos).

Procuramos atingir como alvo de resposta os departamentos de recursos humanos das empresas inquiridas, tentando obter os resultados o mais próximo possível da realidade.

## 2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

### 2.1. Caracterização da instituição

O estágio realizou-se, no âmbito do Mestrado em Educação, especialização em formação, trabalho e recursos humanos, e decorreu na empresa: *Moving Forward consultores*.<sup>1</sup>

A empresa, sediada em Braga apresenta diversos serviços, orientados para diferentes áreas, sendo as principais:

- ✓ Sistemas de gestão;
- ✓ *Lean management*;
- ✓ Segurança e saúde no trabalho,
- ✓ Setor agroalimentar;
- ✓ Gestão da Formação,
- ✓ Marketing e Comunicação;
- ✓ Inovação e empreendedorismo;
- ✓ Recursos Humanos;
- ✓ Engenharia da Segurança;
- ✓ International Business e Inovação ambiental.

A organização dispõe ainda de dois polos distintos, um que se encontra direcionado para a formação, que abrange diversas áreas, mas sempre com vista e orientação para o cliente. A empresa tem como grande objetivo preencher todas as lacunas que existem no mercado de trabalho, e fundamentalmente procura que o cliente tenha todos os serviços que precisa no mesmo local, sem precisar de “perder tempo” a procurar outras organizações que possam ter aquela formação ou aquele serviço que pretendem.

Assim, a empresa dispõe atualmente de algumas formações, como por exemplo:

1. Preparação e Implementação RGPD
2. Abordagem prática à gestão do risco;
3. Curso de Aprendizagem: Técnico/a de Segurança e Higiene no trabalho;

---

<sup>1</sup> Nome fictício

4. Cumprimento do RGPD;
5. Psicologia Positiva;
6. Acústica de edifícios
7. Exposição dos trabalhadores ao ruído;
8. Gestão de Indicadores de Responsabilidade Social;
9. Norma de manutenção de Extintores;
10. *Creative thinking*;
11. Segurança na remoção de amianto;
12. Gestão de equipa de Vendas;
13. *Soft Skills* para gestores;
14. Atualização Legislativa da Segurança e Saúde no Trabalho;
15. Gestão de tempo:
16. Controlo de custos de uma instituição e custos por cliente.

Estas são as formações existentes no momento, mas normalmente elas dependem daquilo que os clientes mais necessitam. A empresa foca-se essencialmente em manter uma linha de formação que vai de encontro à necessidade do cliente. Procuram combater a falta de formação que algumas áreas possuem, e procuram sempre ter um leque de formações que possam ir de encontro não só com os clientes empresariais, mas também aos particulares.

A empresa é constituída também por outro pólo (sede) localizado noutra zona da cidade, que está mais orientado para os restantes serviços que a empresa disponibiliza, sendo estes:

1. Sistemas de gestão;
2. Lean Management;
3. Segurança e saúde no trabalho;
4. Setor agroalimentar;
5. Marketing e comunicação;
6. Inovação e empreendedorismo;
7. Recursos Humanos;
8. Engenharia da Segurança;
9. Internacional Business;
10. Inovação ambiental.

Estes são os serviços que estão também disponíveis na empresa, e que têm bastante procura pelos clientes. A organização importa-se em dar ao cliente tudo aquilo que ele precisa para o seu negócio, e pretende que os seus serviços constem como uma mais valia para os seus clientes.

Como membros ativos da empresa, a percepção que ficamos é que, a maior procura do cliente são essencialmente as normas de higiene e segurança no trabalho, onde eram realizadas várias propostas diariamente, e também a formação, que era uma área de bastante procura. Não só as formações que a empresa disponibilizava, mas também formações que os clientes propunham, que precisavam de dar por exemplo, aos colaboradores.

## 2.2. A empresa

A equipa da *Moving Forward*, é composta por diversos colaboradores, que estão divididos entre as duas áreas da empresa. Assim temos:

- ⇒ Dois colaboradores que exercem funções administrativas;
- ⇒ Dois colaboradores que exercem funções no departamento de Recursos Humanos;
- ⇒ Sete colaboradores que exercem funções de consultoria, como fazer auditorias, propostas comerciais, etc;
- ⇒ Quatro colaboradores que exercem funções no âmbito da formação, formação-ação; formação financiada e não financiada;
- ⇒ E por último, no departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, temos a prestar serviços cinco colaboradores.

A empresa tem um administrador, que nem sempre pode estar presente, uma vez que muitas vezes se encontra a exercer atividades fora da empresa.



*Figura 1- Organograma da empresa; fonte: elaborado pela estagiária.*

O departamento em que estive inserida durante todo o estágio curricular foi o de recursos humanos, onde existiam duas técnicas de recursos humanos, que me apoiavam em todas as tarefas que me encontrava a executar.

Todos os anos milhares de jovens que se graduam no ensino superior passam a enfrentar o desafio de se colocarem ativamente no mercado de trabalho, e infelizmente o que percebemos é que parte considerável deles, em pouco tempo, acaba numa área diferente daquela na qual se formou.

Na verdade, grande parte deste desencontro ocorre pela falta de alinhamento entre aquilo que se aprende na universidade e aquilo que se procura nos jovens que acabaram a licenciatura, assim como as ditas competências transversais que nem sempre vão de encontro aquilo que as empresas estão à procura. O avanço da competitividade no mundo das organizações tem feito com que o profissional precise de ser competente em muito mais áreas do que aquela na qual se graduou, a chamada “polivalência”.

Em resumo, este parece-nos ser um tema bastante atual, um tema que se prende com um grande problema do século XX, e que nos transporta para um futuro incerto. É, neste sentido, que esta investigação, que foi realizada no âmbito do estágio curricular do mestrado de Educação se insere e se torna tão interessante e importante nos dias que correm.



A escolha da consultoria, vem também associada a este tema. As consultorias hoje em dia, são uma alavanca para os jovens recém graduados, isto porque, é da sua responsabilidade fazer o recrutamento e a seleção destes jovens para muitos cargos de trabalho, muitas oportunidades de início de carreira, que possam advir de pedidos de alguns dos clientes dessas mesmas consultorias. É, neste sentido, que pretendemos alcançar um estudo que nos permita verificar em que contextos de trabalho é que estes recrutamentos ocorrem, se são para trabalhos dentro das suas áreas de estudos, ou se ocorrem para áreas que não sejam as ditas “qualificadas”, e também verificar se estes jovens aceitam de ânimo leve estas propostas.

Associado a este estudo, pretendemos também associar esta temática aos contextos de recrutamento em que ocorrem estas situações, caracterizar aquele que é mais utilizado na atração de camadas jovens para o mercado de trabalho, e verificar de que forma é que é feita a seleção, que processos são utilizados na consultoria em estudo, nunca esquecendo que pretendemos integrar ativamente na equipa de recursos humanos existente nesta organização.

### 2.3. Missão, visão e valores da empresa

Avançamos agora, com a missão, a visão e os valores inerentes à empresa em questão:

#### 2.3.1 Missão

- “Assumir um relevante papel na transformação do tecido socioeconómico nacional, com o objetivo de melhorar a sua competitividade no mercado global, de uma forma social e ambientalmente sustentável e acreditando que o esforço das atuais gerações terá um impacto significativo na melhoria da qualidade de vida das futuras.” (*Moving forward* Consultores; disponível em: site omitido para manter o anonimato acesso: 20/10/2017)

#### 2.3.2. Visão

- “Assumir-se como um parceiro preferencial na melhoria da competitividade dos negócios dos nossos clientes, contribuindo proactiva e sistematicamente para a sustentabilidade dos seus negócios, num mercado cada vez mais globalizado, competitivo e em rápida evolução, com base na adoção dos melhores instrumentos de gestão orientados para a concretização dos objetivos

definidos”. (*Moving forwards* Consultores; disponível em: site omitido para manter o anonimato; acesso: 20/10/2017)

### 2.3.3 Valores

Os principais valores são:

- “Compreender e respeitar a cultura e os valores de cada um dos nossos clientes;
- Implicar a *moving forward* Consultores na melhoria Contínua da Competitividade dos nossos Clientes;
- Proporcionar confiança aos nossos clientes, como parceiro privilegiado para a concretização dos seus objetivos;
- Compreender e respeitar a Ética do Negócio, assumindo a confidencialidade e respeito por todos;
- Cumprir integralmente o acordado com os nossos clientes e com a sociedade;
- Ser um Referencial no Mercado da Consultoria em Gestão”. (*Moving forward* Consultores; disponível em: site omitido para manter o anonimato; acesso: 20/10/2017)

### 3. Área de intervenção do estágio

A área de intervenção do estágio, insere-se na área dos recursos humanos e da articulação com as temáticas educação/formação-trabalho. Desta forma, iremos procurar desenvolver um plano de estágio interventivo, onde seja possível articular a aprendizagem e as atividades desenvolvidas durante o período de estágio. Relativamente ao projeto selecionado, aquilo que irá ser estudado mais profundamente e fazendo a ligação com o tema escolhido, será como já referido anteriormente a temática do recrutamento e seleção, abordando os tipos de recrutamento existentes bem como os principais métodos de seleção, mais especificamente os tipos de recrutamento e seleção que são utilizados para atrair a camada mais jovem.

Durante este estágio, foram desenvolvidas tarefas ligadas ao departamento de recursos humanos, como por exemplo, a oportunidade de rececionar currículos, verificar que tipo de currículos é que são usados mais frequentemente pelos candidatos, bem como de que forma é que mostram interesse nas suas cartas de apresentação em relação ao cargo pretendido.

Relativamente aos currículos, tivemos a oportunidade de rececionar variados tipos de currículos. De entre todos, destaco o cronológico, que é de longe um dos currículos mais utilizados, o *“europass”*. Além deste rececionamos também outro tipo de CV, como por exemplo:

- Criativos;
- Mistos;

Após receção dos CV., a tarefa que nos foi proposta era que os colocasse numa base de dados onde teríamos de agrupar os variados tipos de recrutamento existentes. Além deste agrupamento, era também necessário aplicar diferentes varáveis à base de dados que permitisse agrupar as características de cada candidato.

Com todas estas tarefas tivemos a possibilidade de conseguir organizar uma grande quantidade de informação que chegava diariamente, e aplicar alguns dos conhecimentos que tínhamos na área de recursos humanos.

Os indicadores de organização da base de dados eram os seguintes:

1. Nome do candidato;
2. Data de receção da candidatura;
3. E-mail;
4. Contacto;
5. Idade;
6. Data de nascimento;
7. Localidade;
8. CCP ou CAP;
9. Habilitações;
10. Outras formações;
11. Veículo próprio;
12. Carta de condução;
13. Experiência profissional;
14. Conhecimento de línguas;
15. Observações relevantes.

A base de dados foi ainda dividida em áreas profissionais, para ser mais fácil a consulta dos candidatos numa fase de recrutamento:

1. Formadores;
2. Área comercial;
3. Segurança Alimentar;
4. Engenharia Química;
5. Técnico de Logística;
6. Vendedor Interno/Externo.

A par destas atividades desenvolvi também uma infinidade de pesquisas sobre o método de recolha de dados dos candidatos, bem como a forma como poderia ser feita numa primeira fase uma pré-triagem de candidatos pelo seu CV.

Desta forma, aquilo que irá ser abordado, serão as formas de recrutamento existentes, o processo de recrutamento assim como a manifestação de necessidade de recrutamento; estes

pontos serão estudados sempre com vista a satisfazer o objeto de estudo: a entrada dos jovens para o mercado de trabalho, nomeadamente na *consultoria Moving Forward*.

Por fim, irá ser feita uma breve análise da seleção. Apesar de integrarem o mesmo processo, são situações distintas que irão ser também estudadas neste relatório de estágio.

A questão desta investigação prende-se essencialmente em verificar de que forma é que os jovens entram no mercado de trabalho, procurando obter dados através das informações disponibilizadas pela instituição. Atualmente, as empresas de consultoria apresentam-se como sendo as principais responsáveis de recrutamento e seleção de pessoas para determinados cargos de trabalho, o que faz com que ao estarmos diretamente ligados a um contexto de trabalho deste ramo, possamos refletir e chegar a resultados relevantes sobre esta questão. Desta forma, elaboramos a seguinte questão de partida: quais as competências transversais mais requeridas nos processos de recrutamento e seleção de recursos humanos das empresas clientes da instituição de estágio?

Passamos agora a apresentar por ordem cronológica as atividades que foram desenvolvidas no decorrer do estágio:

Cronograma de atividades desenvolvidas durante o estágio

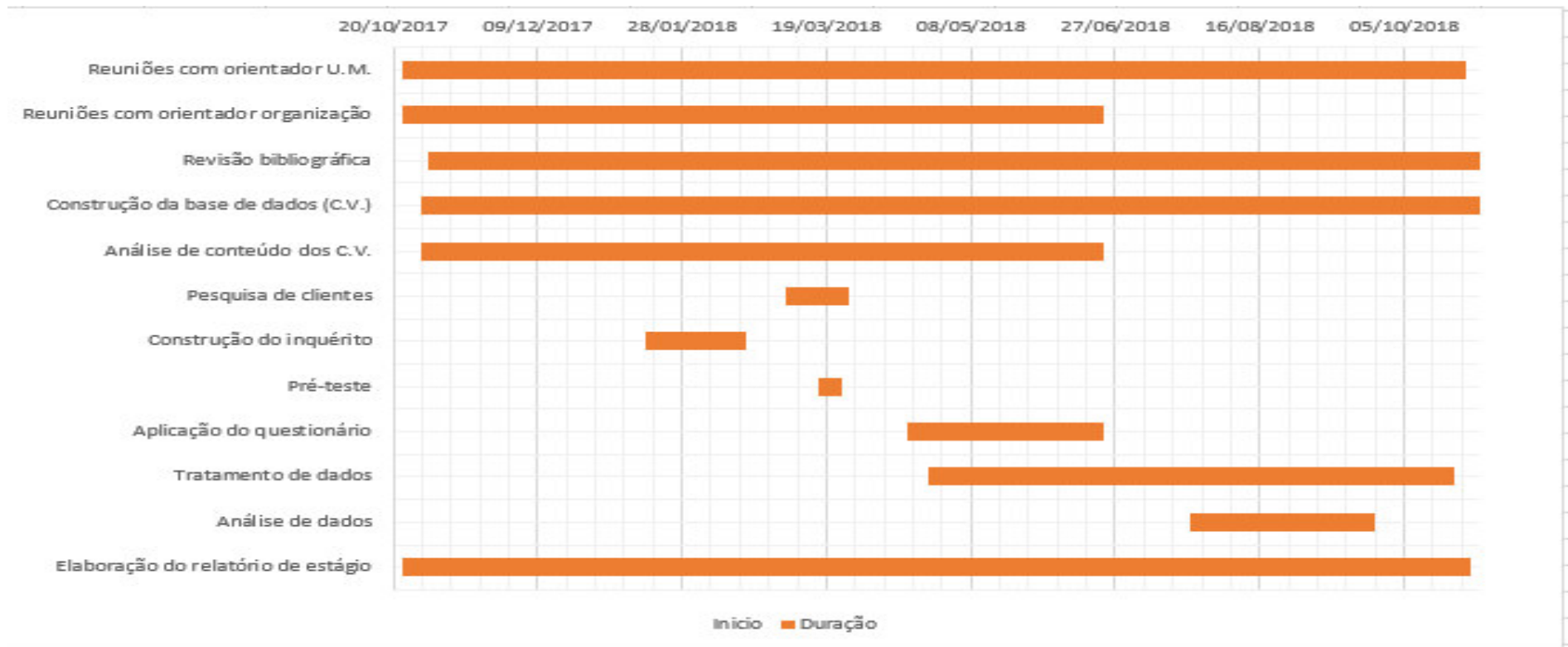


Gráfico 1- Cronograma de atividades; fonte: elaborado pela estagiária

Durante o período de estágio foram diversas as atividades que desenvolvemos em prol do nosso conhecimento pessoal sobre a área de recursos humanos, mas também para integração ativa na equipa de recursos humanos acolhedora.

Assim, ao longo do estágio existiram diversas reuniões entre o estagiário e a orientadora da organização, por forma a nos elucidar sobre as tarefas que eram propostas, e para qualquer dúvida ou esclarecimento que necessitasse. Estas reuniões tiveram a duração de cerca de nove meses, meses esses que se constituíram como o tempo de duração do estágio curricular. Outra das tarefas bastante importantes eram as reuniões com o orientador científico da Universidade, uma vez que eram estas reuniões onde era realizada a delineação de toda a estratégia de investigação, e do tema desenvolvido durante o período de tempo do estágio curricular.

Das reuniões surgiram alguns dos temas que se assumiam como interessantes para a elaboração da investigação, e daqui ficou decidido que iria ser realizado um estudo que levaria a cabo as competências mais valorizadas pelas entidades empregadoras num processo de recrutamento que englobaria uma geração mais jovem. Assim sendo, foi delineado que seria realizado um inquérito por questionário às empresas clientes da organização que obrigou a uma pesquisa intensiva de contactos das mesmas empresas, que durou cerca de um mês. Aplicamos o questionário numa primeira fase, onde foi realizado um pré-teste, e após, o questionário propriamente dito a cerca de duzentas empresas de variados ramos.

Posto isto, e uma vez que era imposto pelo curso fazer um pré-plano de estágio que tinha que ser realizado logo na primeira fase do estágio, tornou-se imperativo ter que realizar uma pesquisa intensiva de carácter bibliográfico, que teve que ser feita ao longo de todo o processo de estágio. Numa primeira fase para elaborar o pré-plano de estágio, e depois para realizar o enquadramento teórico do relatório de estágio. Este processo foi duradouro, demorou cerca de nove meses, o período de duração do estágio.

De ressaltar ainda, que a par de todas estas atividades mais voltadas para a investigação foram também realizadas as atividades que foram propostas pela entidade acolhedora do estágio: a elaboração da base de dados para a inserção de currículos vitae que iam chegando à instituição, base de dados esta que foi dividida em várias categorias para facilitar a consulta da informação

associada a cada candidato. Foi também realizada a análise de conteúdo relativa aos CV que iam entrando na instituição.

Estando elaborado o fundamento da investigação e a pergunta de partida assumida, passamos para o tratamento empírico dos dados relativos às respostas que obtivemos no inquérito por questionário, que foi feito em cerca de seis meses.

A elaboração do relatório de estágio foi gradual sendo que o ponto de partida foi o pré-plano de atividades, tendo durado o ano letivo completo.



#### 4. BREVE ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA/ÁREA DE ESTÁGIO

##### 4.1. Educação: breve contextualização histórica

O conceito de educação tem estado presente nas nossas vidas, desde que nascemos até que morremos. Contudo, este conceito não tem sido visto sempre sob o mesmo olhar, uma vez que, ao longo das décadas, este conceito sofreu algumas alterações que iremos de seguida enumerar. Para compreender melhor tudo aquilo que foi realizado no âmbito da educação, importa ressaltar que muitas dessas mudanças foram impostas por algumas entidades, que tiveram um grande papel na história da educação, nomeadamente: a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) através das suas Conferências.<sup>2</sup>

##### 4.2. O papel das CONFITEAS na evolução do conceito de educação

Na segunda metade do século XX, a UNESCO, um dos principais organismos impulsionadores no contexto da educação, realizou seis conferências internacionais de educação de adultos, de onde resultaram diversas recomendações e declarações dos países participantes.

A primeira conferência, realizada na Dinamarca em 1949, teve em linha de conta a educação de adultos, observando esta como um instrumento de resistência ao totalitarismo e de uma disseminação de uma cultura de paz e tolerância. Aqui, foi também dada importância aos países com uma população menos escolarizada. (Ireland & Spezia,2014:86)

A segunda conferência realizou-se em 1960, no Canadá. Esta conferência teve por tema: *“A Educação do Adulto num Mundo em Transformação”*. Aqui é estabelecida a relação do Estado na educação de adultos, que passa a ser vista como parte do sistema educativo, encarando-se “a aprendizagem como tarefa mundial, onde os países mais abastados devessem cooperar com os menos desenvolvidos.” (Ireland & Spezia,2014:119)

A terceira conferência decorreu em 1972 no Japão, e teve como tema central: *“A Educação do Adulto num contexto de Educação Permanente.”* Aqui é instaurada a educação permanente como responsabilidade dos Estados. No mesmo ano, foi publicado o conhecido relatório Faure (Relatório da Comissão Internacional para o Desenvolvimento da Educação), onde foi possível alinhar as novas práticas educativas com as intenções de transformação social. Edgar Faure remete-nos também para um conceito de *educação permanente*, onde à sua vista, esta deve ser

---

<sup>2</sup> Foram também importantes para estes dois conceitos a Organização para a cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE); e a União Europeia (UE).

tomada como indispensável para o ser humano. Introduz-nos ainda uma ideia de que este conceito deve estar sempre presente no ser humano, conceito este que se torna indispensável a partir desta altura (Faure *et al*, 1974: 60).

A quarta conferência acontece em Paris, no ano de 1985, conservando a linha da educação permanente.

A quinta conferência, foi realizada na Alemanha em 1997, e teve como principal temática “*A educação das Pessoas Adultas, Uma Chave para o Século XXI*”, onde a educação passa a ser vista como uma parte essencial para a integração plena na cidadania, e é também aqui onde surgem as primeiras indagações associadas ao novo conceito de aprendizagem ao longo da vida, e se começam a desenhar as primeiras aprendizagens executadas fora da escola, alargando-se amplamente este conceito a um conjunto vasto de aprendizagens formais e informais.

Por último, a sexta conferência que se realizou no ano de 2009 no Brasil, teve como tema “Vivendo e aprendendo para um futuro viável; O Poder da Aprendizagem e da Educação De Adultos.” Nesta conferência, manteve-se a tônica da conferência anterior, onde a educação de adultos está inserida na aprendizagem ao longo da vida. Nesta conferência deu-se relevância à esta distinção entre conceitos, procurando estabelecer uma articulação: Educação e Aprendizagem de adultos, passa a ser o conceito utilizado nas restantes conferências (Ireland, & Spezia, 2014: 256).

#### 4.3. Educação permanente e a aprendizagem ao longo da vida

Ao longo das CONFITEAS registamos várias alterações ao conceito de *educação permanente*. O conceito de educação surgiu em meados do ano de 1960, e o seu projeto inicial, era que fosse normativamente definida como presente, ao longo de toda a vida, desde o nosso nascimento até à morte. Ao longo das últimas décadas, existiram algumas políticas públicas realizadas em contexto do sistema educativo nacional: nomeadamente a norte da Europa e depois da segunda guerra mundial, que garantiam, em quase todas as suas dimensões redes públicas de educação e ensino; apoio estatal, iniciativas educativas; culturais e políticas (Lima, 2011: 108).

Sob o olhar de Licínio Lima, no início dos anos 70, na península Ibérica existiam “bloqueamentos políticos” que não eram possíveis de ultrapassar, uma vez que não existiam

políticas de *educação permanente*. Esta estratégia foi utilizada por Portugal e Espanha, como forma de controlo populacional. Ainda na visão deste autor, apenas a partir de 25 de Abril de 1974 se começaram a ver os primeiros processos revolucionários na ótica da educação popular. A partir do momento em que entraram em vigor os governos democráticos e a aprovação da Constituição República Portuguesa em 1976, atribuíram-se protagonismos aos conceitos de educação, nomeadamente da educação permanente e de adultos, onde o Ministério da Educação teve um papel preponderante no apoio das iniciativas comunitárias, dando relevância às políticas educativas.

Começava-se a desenhar um percurso longo de importância na ótica da educação permanente, conceito este que acabou por desaparecer dos discursos políticos. A Lei de Bases do Sistema Educativo (1986), apostava numa educação escolar baseada em direitos, onde se podiam começar a ver avanços também nas infraestruturas. Esta lei trouxe uma reestruturação nas redes públicas de estabelecimentos, não descurando dos aumentos dos orçamentos para esta reestruturação.

Esta Lei de Bases abriu caminho para dois conceitos que viriam a ser os dois mais importantes na matéria da educação: o ensino recorrente de adultos e a formação profissional. Estes dois conceitos tinham em vista dissolver o problema do insucesso escolar. A educação de adultos acabou por se manifestar como sendo um dos setores mais críticos no projeto da *educação permanente*, que não existia em Portugal, (Lima,2014:108), onde acabou por se designar como “educação e aprendizagem ao Longo da Vida”, alteração esta pautada pelos responsáveis políticos que viram esta alteração linguística como uma inovação da União Europeia e pela OCDE (Lima,2014:109).

Esta viragem do termo significou uma transição de perspetivas na ótica da educação, esta perspetiva de educação ao longo da vida traz com ela conceitos mais amplos no campo profissional, tais como: aprendizagem, qualificações, habilidades, empregabilidade e empreendedorismo. Estes conceitos, que são modernizadores nesta perspetiva da educação, vêm introduzir conceções que estão consequentemente mais virados para a empregabilidade, e competências, que têm nos dias que correm um papel preponderante na área dos recursos humanos.

Como grande impulsionador deste termo temos a CONFITEA V, em 1997. Esta viragem no termo da educação permanente, torna-se duradoura, uma vez que o termo acaba mesmo por ser substituído pela “permanente capacitação e aquisição de habilidades economicamente valorizáveis” (Lima & Guimarães, 2011:63). Este novo conceito acaba por introduzir novas ideologias no campo da educação e, posteriormente, os conceitos de trabalho e empregabilidade. Os indivíduos que até então não possuíam escolaridade teriam que se debater com conceitos como o da adaptabilidade, qualificações e a sociedade encara novos paradigmas, como o de “economia de crescimento” e “sociedade de aprendizagem”.

Passamos para uma fase da história em que é introduzido um novo termo, o termo da formação, e conseqüentemente à passagem dos modelos do conceito de qualificação para o de competência.

A qualificação era um conceito correspondente aos anos 60 e 70, e podia ser visto de uma perspectiva de promoção social. O conceito de competência surgia como o próprio nome indica um conceito ligado ao mundo do trabalho e à competitividade. Assim, surge a competência, que é vista como resposta às necessidades da produção industrial e empresarial, à formação profissional, e à gestão do emprego/desemprego. Alienado a este conceito, a formação contínua surge também como “forma de reforçar o lugar da vida profissional na existência e a manter o investimento em matéria de formação encerrado no perímetro restrito das preocupações relacionadas com o trabalho” (Dominicé, 2004:60).

## 5. As competências

### 5.1. Breve contexto histórico

Na temática dos recursos humanos, é imperativo que se fale nas competências. Sem elas é impossível colocar um determinado indivíduo em determinada posição ou cargo. Assim, a Ana Rita André, parte da análise das mudanças atuais do mercado de trabalho e faz uma investigação que resulta da relação educação-trabalho.

De acordo com a autora, o termo competência surgiu na América, no início dos anos 70, associado aos traços de personalidade de um indivíduo. McClelland, destaca-se como o principal impulsionador desta perspectiva teórica que emerge a partir da psicologia, que vê as competências como elementos suscetíveis de melhor antedizerem os desempenhos dos indivíduos, não estando sujeitas à relação parcial com a raça, gênero ou fatores socioeconômicos (André, 2013:14).

Sobre o olhar de Carlos Cabral-Cardoso, Carlos V. Estevão e Paulo Silva (2006), a competência (conceito) tem sido utilizado com múltiplas aceções, diferenciando várias perspectivas e áreas disciplinares. Em cada uma destas áreas de estudo, este conceito pode mudar. É importante para levar este estudo a cabo, saber de que forma é que este conceito pode ser diversificado, no entanto esta multiplicidade pode levar-nos a pensar que não existe nenhum consenso relativamente a este conceito, o que se torna uma desvantagem para este estudo.

Segundo Rowe (1995, apud Cabral-Cardoso, *et al.*, 2006:12),

*“Eu tenho gestores a descreverem as pessoas como ‘parcialmente competentes’, mas isto não é possível. A competência é como morte: não se pode estar ligeiramente morto. Tu ou estás vivo ou morto. Competência é a mesma coisa.”*

Com esta afirmação de Rowe (*ibidem*), conseguimos ver que existem muitas opiniões sobre este conceito, existindo já alguns autores que o denominam de “conceito camaleão” (Estevão, *et al.*, 2006:12), uma vez que já existe há muito tempo e prevalece nos dias de hoje.

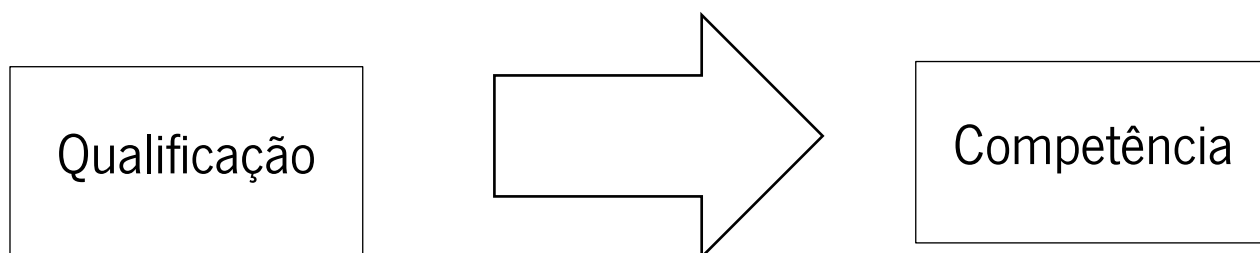
Na nova fase do capitalismo, caracterizada pela importância dada à “cidade por projetos” e concretizada no “mundo em rede”, o conceito de qualificação cede o seu lugar ao conceito de competência, uma vez que a qualificação assenta em dois sistemas que estão a ser

ultrapassados (cf. Cabral *et al*, 2006). Como exemplo temos no campo da educação, mais precisamente no campo da formação de adultos, um sector que tem recorrido ao conceito de competências. Os formandos são reconhecidos não pelas habilitações que detém, mas sim pelas competências que lhe são conferidas (André,2013:16).

Ainda sob a alçada destes autores, podemos verificar que, a noção de competência tem sofrido inúmeros enriquecimentos teóricos ao longo do tempo, sendo alvo de diferentes abordagens e interpretações. É por este motivo que a definição deste conceito se torna numa tarefa complexa e morosa, contudo, imperativa, pelas implicações diretas repercutidas nos contextos organizacionais, nomeadamente ao nível da gestão de recursos humanos.

Na perspetiva de Ana Rita André, foi no início da década de 40 num clima de incerteza e insegurança que começam a surgir as primeiras reestruturações do mercado de trabalho. O trabalhador equipara-se com novas exigências e com novos parâmetros ao nível da produtividade e da qualidade, e as empresas são obrigadas a explorarem e desenvolverem os seus recursos humanos de forma distinta (Stroobants,1998). Assim, emerge o conceito de competência ao nível organizacional. Na ótica empresarial, o trabalhador é visto como “ator”, que participa e colabora em toda a organização (André, 2013:14).

Mas, nem sempre este conceito foi visto da mesma forma. Alguns autores defendem que, o conceito de competência é apenas uma evolução do conceito qualificação, enquanto que outros, tasi como Stroobants, Tomasi e Zarifian referem que o que existiu foi um reajustamento dos dois conceitos.



*Figura 2- Evolução do conceito de competência; fonte: elaborado pela estagiária.*

Este conceito é ainda visto sob a perspectiva de várias temáticas ou disciplinas, que o vêm sempre de diferentes formas, como por exemplo: a Psicologia, a Gestão, a Gestão de Recursos Humanos, a Educação e a Política. (Cabral-Cardoso, *et al*,2006:10)

Friedmann reconhece a qualificação como sendo “o saber e o saber-fazer adquiridos no trabalho e na aprendizagem sistemática” (Tomasi, 2004: 148). Esta aceção de qualificação leva-nos a crer que sendo intrínseco ao indivíduo, Tomasi (2004), recorrendo aos autores Friedmann e Naville, indica que é a partir daqui que se desenham os salários do trabalhador no contexto da empresa onde colabora. Zarifan (2003:37) afirma que a qualificação é uma “construção social cujo objeto é qualificar os assalariados”.

Assim, sob a perspectiva dos autores, que fizeram também uma investigação sobre a entrada dos jovens licenciados para o mercado de trabalho, podemos mais detalhadamente olhar sob estas perspectivas a partir do campo disciplinar, como os autores ilustram no seguinte quadro:

<u>Disciplina</u>	<u>Perspetiva</u>
Psicologia	<i>“Medida de habilidades e desempenho observável de uma pessoa. Representa os seus traços e capacidades”</i>
Gestão	<i>“Orienta-se para uma análise funcional com vista a definir como é que os objetivos da organização são alcançados através da melhoria da performance individual.”</i>
Gestão de Recursos Humanos	<i>“Vê o conceito como uma ferramenta técnica para implementar práticas como recrutamento, seleção, formação, avaliação, promoção, sistemas de recompensa e planeamento de pessoal”</i>
Educação	<i>“Enquadra a competência, entre outras perspectivas, na realização pessoal do indivíduo, na preparação para o trabalho e reconhecimento profissional;</i>
Política	<i>“Analisa a competência no âmbito das</i>

*políticas mais gerais que se prendem com a evolução do espírito do capitalismo atual e com a reorganização do trabalho, tendo presente os desafios da produtividade e da globalização.”*

*Tabela 1- Definição do termo competência por área; fonte: elaborado pela estagiária.*

(Cabral-Cardoso *et al*,2006:10)

A evolução histórica, traz-nos a definição de qualificação, que emerge de forma mais forte a partir da segunda guerra mundial, uma vez que foi a partir desta altura que começaram a surgir as novas formas de gestão do trabalho e do trabalhador.

Marise Ramos fala-nos ainda sobre as competências e traz-nos uma ideia de como é vista o paralelismo entre o trabalho e a educação. Transmite-nos algumas noções sobre as mudanças que temos assistido relativamente ao mercado de trabalho, e de que forma é que as competências entram nesta geração mais atual de trabalho e mercado de trabalho.

A autora fala do conceito de competência e da forma que esta é visto por alguns autores como por exemplo: Ferreti (1997,258), que considera que “a noção de competência representa a atualização do termo qualificação, segundo as perspetivas do capital, tendo em vista adequá-los às novas formas pelas quais este se organiza para obter maior e mais rápida valorização” (Ramos, 2001:40). Este autor valoriza o termo qualificação, indicando que o termo competência foi apenas uma evolução histórica do mesmo, e que alterou por causa das novas exigências do capital, e conseqüentemente do ensino e mercado de trabalho.

Frigotto (1995), afirma que a competência “guarda coerência, conclui que elas se configuram como um rejuvenescimento da teoria do capital humano. A relevância do termo competência poderia ser expressão de uma metamorfose do conceito de qualificação na sua conotação produtivista.” Este autor traz-nos aqui para uma alteração também ela histórica do termo qualificação, indicando-nos que este foi uma alteração da produção a nível do mercado de trabalho.

Sob o olhar de Marise Ramos, o conceito de qualificação é um conceito inacabado, que se constrói historicamente.

A autora defende que, existe um “deslocamento conceitual” entre o conceito de qualificação e competência, ou seja, a autora coloca como conceito central a qualificação na relação trabalho-



educação, e indica que, essa centralidade ao longo do tempo passa para o termo da competência, uma vez que se assume como um termo aos olhos da autora como “socialmente concreto” (Ramos,2001:41). Refere ainda que não concorda com o facto do termo competência ter sido uma atualização do termo qualificação, uma vez que se assim fosse não seria necessária a utilização de um novo termo ou conceito para uma ideia que apenas se atualizou. Assim, a autora remete-nos ainda para uma outra perspectiva, uma vez que refere ainda que não concorda que tenha sido uma “metamorfose” como consideram outros autores, uma vez que se fosse esse o caso o novo termo não surgiria com significados diferentes, conforme a autora defende.

Marise Ramos (2001) refere ainda sobre o conceito de qualificação como relação social, ou seja, a autora considera a emergência do termo decorrente de algumas ausências de regulações sociais. A dimensão conceitual do termo qualificação, corresponde à formação certificada pelo diploma, portanto, que se refere essencialmente ao domínio dos conceitos e do conhecimento em si. Atualmente, a autora defende que, “o diploma deixa de ser o único ou principal pressuposto para o emprego e passa a concorrer com as formações ditas qualificantes que visam a adaptação ao emprego.”

Posto isto, acreditamos que a informação que a autora nos quer passar é que, com as mutações do mercado de trabalho e, atualmente, cada vez é mais difícil arranjar emprego apenas com um diploma, precisamos de um certificado ou de um curso que nos dê as respetivas competências ou, no olhar da autora, as qualificações que nos permitam facilmente chegar a um emprego.

Le Boterf, deixa-nos ainda com uma ideia sobre a competência, um pouco diferenciada relativamente aos restantes autores que fomos estudando até agora. O autor utiliza as “engenharias” como forma de nos elucidar sobre diferentes temas, como por exemplo, o tema das competências. O autor refere que, os indivíduos são empresários das suas próprias competências, mas na verdade, não são eles apenas os únicos responsáveis. Indica que o contexto social e organizacional em que o indivíduo está inserido também são responsáveis por esta situação.

Le Boterf desenvolveu três pólos que devem ser estudados e do qual a ação competente deve ser considerada. saber agir; querer agir e poder agir.

O esquema que o autor apresenta é o seguinte:

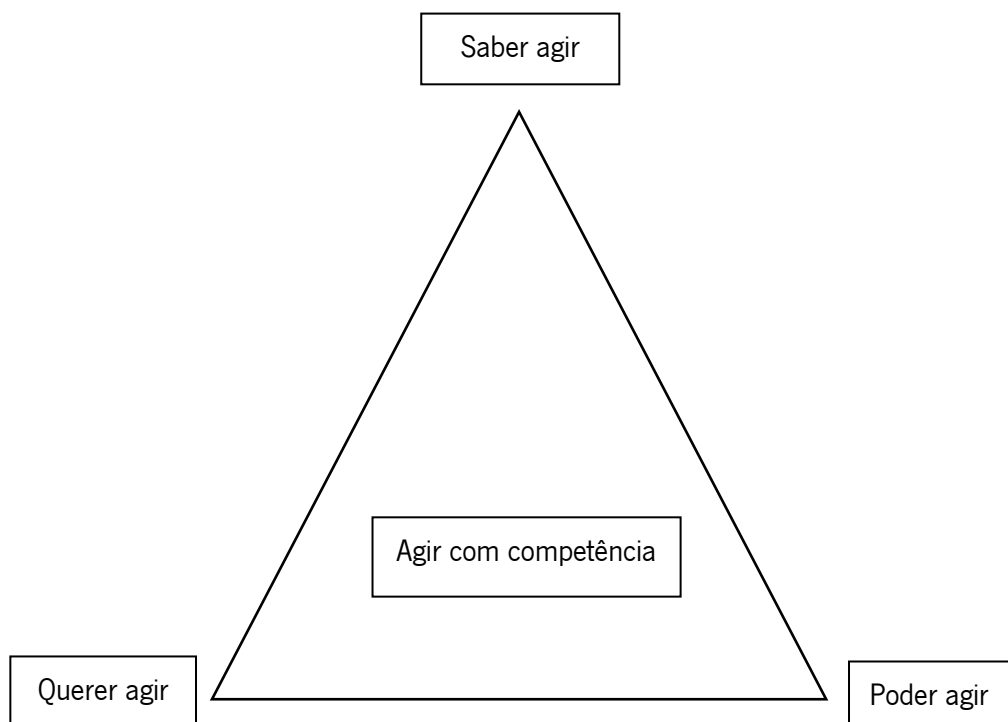


Figura 3- "Agir com competência: uma resultante"; fonte: Le Boterf, (2001)

Analisando a imagem, e de acordo com aquilo que o autor nos refere, passamos a citar a explicação que é dada pelo autor e referente a cada pólo representado na figura:

“O saber agir pode ser desenvolvido por:

- O entusiasmo, que consolidará a faculdade de mobilizar, de combinar e de transpor;
- A instalação e o funcionamento de anéis de aprendizagem, que desenvolverão a capacidade de recuo e o funcionamento em “pista dupla” (metaconhecimentos, metacognição);
- A construção de representações operatórias que orientarão a seleção e a combinação dos recursos a serem mobilizados para as competências;
- A passagem por situações profissionalizantes e os percursos profissionais, que permitirão adquirir saberes e saber-fazer e darão a oportunidade de construir competências.
- O querer agir será encorajado por:
  - Uma Imagem de si congruente e positiva, que fortalecerá a expectativa e que incitará à mobilização e ao enriquecimento em recursos, a envolver-se na construção das competências e num percurso de profissionalização.
  - Um contexto de reconhecimento e de confiança, que facilitará a tomada de risco e envolvimento da personalidade;
  - Um contexto iniciativo, que fornecerá uma valência forte ao desenvolvimento das competências e do profissionalismo.
- Poder agir será tornado possível por:

- Uma organização do trabalho compatível com a criação das competências (Uma organização Tayloriana do trabalho autorizará apenas a criação de competências reduzidas a saber-fazer fragmentados);
- Um contexto facilitador, que fornecerá os meios apropriados à criação de competências (equipamento, informação, gestão...)
- Atribuições que reconhecerão a margem de liberdade e de iniciativa necessária à criação de competências. A capacidade para agir supõe a autoridade para agir;
- Redes (relacionais, de informação...), que irão aumentar o equipamento em recursos que o profissional pode construir para as suas competências e o seu profissionalismo.” (Le Boterf, 2001:366).

Ou seja, o que o autor pretende dizer com esta figura “agir com competência”, é que o indivíduo pode ser muito limitado nas suas ações por situações exteriores que o podem limitar a nível das suas ações, e conseqüentemente as suas competências também podem estar implicadas nesta limitação.

## 5.2. As competências transversais

Qualquer profissional hoje, por melhor que seja em desempenhar seu papel técnico e executar aquilo para o que foi preparado na universidade, irá enfrentar enormes dificuldades de se inserir e se manter no mercado se não for capaz de desenvolver uma série de “competências transversais” que servirão de apoio e ponte entre o conhecimento técnico e o mercado na prática.

Por competências transversais, neste caso, “podemos entender uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que, somadas ao conhecimento técnico essencial da área, poderão fazer com que o profissional se torne competitivo no mercado de hoje” (Soalheiro,2007:28). Entre elas podemos colocar a habilidade de fazer marketing pessoal, a flexibilidade, a inteligência emocional, a proatividade, a capacidade de boa comunicação escrita e falada, a tolerância a realidades incertas e não lineares, o planeamento, a gestão, a liderança e uma série de outras competências que não são formalmente ensinadas na universidade. Tais competências adicionais não seriam tão imprescindíveis há até duas décadas atrás, em que as relações de emprego eram mais estáveis e a competitividade não havia atingido os patamares quase absurdos de hoje. Num mundo mais estável, linear e menos caótico ainda havia lugar para aqueles que apenas dessem conta de apresentar um bom desempenho técnico em sua área específica.

O conceito de competências transversais surge num contexto social e económico caracterizado por instabilidade e imprevisibilidade, e foi introduzido por Robert Mertens em 2004(André,

2013:23). Este conceito é fulcral na temática da formação e assume-se como complementar na vida profissional de um indivíduo uma vez que funciona como um complemento à sua formação base. Podemos enumerar como competências transversais ou *soft skills*, as seguintes:

- Persistência;
- Autocontrolo;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Motivação;
- Iniciativa;
- Gestão de Tempo;
- Tolerância ao Stress;
- Planeamento;
- Trabalho em equipa.

(Cabral-Cardoso, *et al*, 2006:50)

O conceito de competência transversal é distinto do de competências específicas, pela sua capacidade de transversalidade e de transferibilidade, ou seja, são isentas de especificidades profissionais e situacionais. A Organização do Trabalho (2002) refere-nos que as competências transversais são “aquelas que são comuns a diversas atividades profissionais. Permitem a transferibilidade de um perfil profissional a outro ou de um conjunto de módulos curriculares a outros” (André,2013: 23).

Assim, procurou-se que o conceito permitisse a adaptabilidade a um mercado progressivamente mais competitivo e pautado por uma constante mudança. Nos dias atuais, o conceito de competência transversal é cada vez mais relevante e mais falado uma vez que tem um grande impacto ao nível da gestão de recursos humanos, mais especificamente à gestão por competências, uma vez que é um termo bastante utilizado nesta área.

Num estudo levado a cabo pela OCDE (2001) são destacadas as competências transversais mais valorizadas pelos empregadores, segundo três tipologias: competências interpessoais, trabalho em equipa e capacidade de colaborar num objetivo comum; capacidade de liderança) competências interpessoais (motivação e atitude; capacidade de aprendizagem; capacidade de

resolução de problemas; capacidade de comunicação efetiva com colegas e clientes; capacidade de análise) e competências tecnológicas.

Existiram alguns projetos, um deles realizado em Portugal, que visavam recolher informações sobre 16 países na Europa, incluindo Portugal, o estudo concluiu que existem algumas competências que são transversalmente exigidas no mercado, como por exemplo: No projeto REFLEX; conhecimentos específicos na área profissional, flexibilidade funcional, inovação e capacidade de gestão do conhecimento, orientação para o contexto internacional. Outro projeto que também emerge baseado neste tema, é o projeto TUNING, que teve como objetivo a identificação das competências transversais mais relevantes na Europa e na América Latina, ou seja, alguns empregadores e diplomados europeus reuniram para chegarem a algum consenso na identificação de competências transversais que consideram mais relevantes para o mercado, sendo então as mais relevantes: a capacidade de aplicar o conhecimento, capacidade de adaptação a novas situações, preocupação com a qualidade, capacidade de gestão da informação, habilidade para trabalhar autonomamente, trabalho em equipa, capacidade de organização e planeamento, comunicação oral e escrita, competências de relacionamento interpessoal (André, 2013:25).

Estas competências tornam-se assim imprescindíveis no mercado de trabalho, uma vez que, *“com o aprofundamento de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e que exigem uma rápida e flexível resposta por parte das empresas são alguns dos principais fatores que nos leva a reconhecer a crescente importância destas competências”* (André, 2013:26).

## 6. O mercado de trabalho

Atualmente, a maioria dos jovens recém-licenciados que pretendem manter um percurso profissional, tem que lidar com os sentimentos de incerteza, descontinuidade e menor correspondência do diploma ao emprego. Sabemos que cada vez se torna mais complicado um recém-diplomado que ainda não tem qualquer tipo de experiência na área à qual se candidata conseguir ser bem-sucedido e entrar no mercado de trabalho.

O desemprego jovem embora com uma taxa menor, assume-se ainda como uma grande preocupação nos dias que correm. Todos os jovens portugueses cresceram a ouvir que a taxa de desemprego em Portugal era das maiores da Europa o que fez com que estes sentissem uma

emoção de desalento e de incerteza. Apresentamos de seguida o gráfico da evolução da taxa de desemprego em Portugal ao longo dos anos, com a apresentação dos resultados em duas faixas etárias: até aos 25 (emprego jovem), e dos 25 aos 54 (idade ativa):

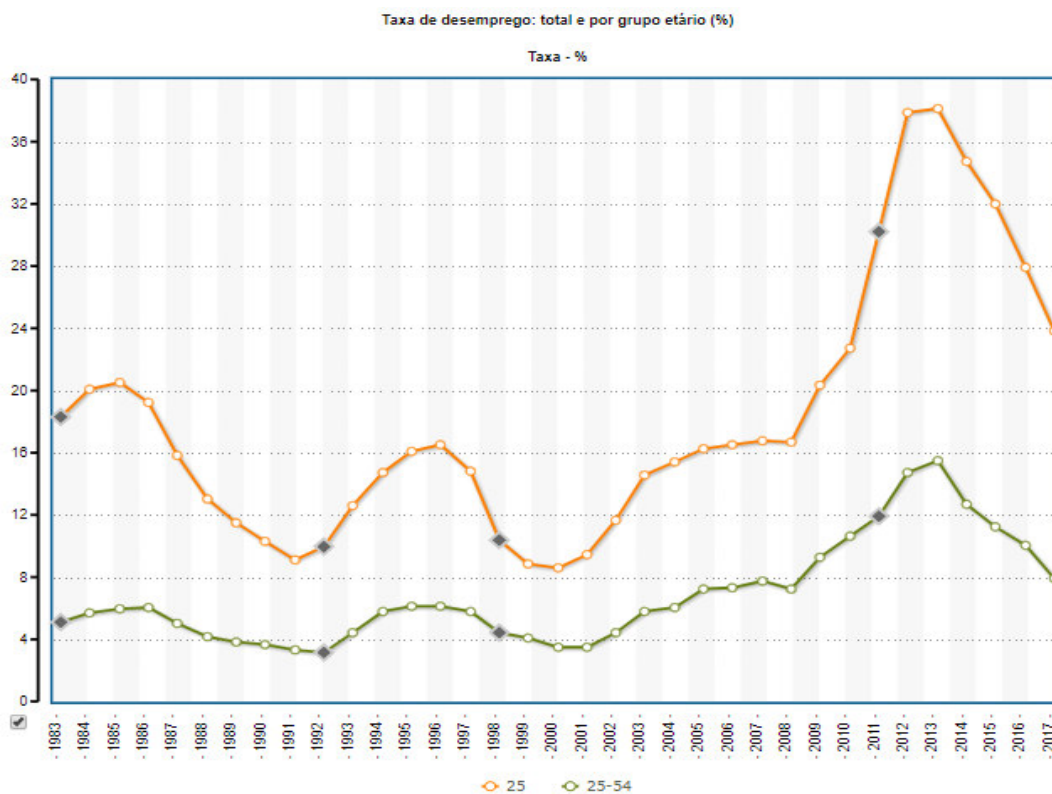


Gráfico 2- Taxa de desemprego por grupo etário; fonte: Pordata.

O gráfico permite-nos verificar a taxa de desemprego da população ao longo dos anos, na faixa etária de menos 25, e dos 25 aos 54 (população ativa). O pico da taxa de desemprego observa-se entre os anos 2011 e 2014, onde as duas faixas etárias assumem o seu maior número. Atualmente podemos já observar uma descida acentuada das duas taxas de desemprego.

Recuando um pouco na história, nos anos 70 do século XX, e segundo Ana Paula Marques (2016), a inserção profissional de um jovem não apresentava problemáticas: era centrada nos jovens que saíam do ensino; era um fenómeno linear, instantâneo, simples e rápido: passagem da inatividade para a atividade; assumia um o estatuto de desemprego friccional; não se apresentava como um problema social a merecer a atenção dos especialistas do mercado de trabalho ou de políticas sociais. Mas, a partir dos anos 70, “descobre-se” o problema da inserção profissional: a crise económica, o prolongamento da escolarização; o aumento do desemprego juvenil e noutros grupos sociais; dificuldades de obtenção de um emprego;

diversificação de modalidades de emprego (formas atípicas); intermitências e ruturas na lógica formação-trabalho (alterações do ciclo de vida) (Marques, *et al*,2009: XIX).

Os recém licenciados e o mercado de trabalho, constituem-se hoje em dia, como um dos temas mais atuais que são vistos de formas bastante diferentes por várias esferas, nomeadamente a esfera mediática e política, mas também a esfera das ciências sociais, e é nesta última que se assume mais afincadamente que o desemprego, a aceitação de posições profissionais abaixo do nível de escolaridade alcançado ou que se encontram desajustadas face à área de formação, são hoje em dia, realidades de larga escala, experienciadas pelos diplomados do ensino superior, insinuando-se não poucas vezes, que constituem apenas uma pequena minoria afortunada, de cursos de graduados.

Sob o olhar de Ana Paula Marques, Telmo Caria, e Carlos Gonçalves (2009), a inserção profissional, representa uma realidade que nestes dias se torna contraditória em relação aos anos 70, onde existia uma integração no mercado de trabalho linear e contínua, após os jovens recém-diplomados terminarem os seus estudos.

*“Com efeito, as relações entre a formação académica e o mercado de trabalho têm sido centrais nos debates políticos, científicos e formativos nas últimas décadas”.* (Caria, *et al*, 2009: XXI).

Perante esta afirmação, podemos concluir que apesar de existir uma lacuna grande na transição entre a formação académica e o mercado de trabalho existiram debates políticos que procuraram desvanecer esta interrupção para a vida profissional, uma vez que foi verificado que os países que mais se preocuparam com esta situação teriam uma economia bastante mais crescente do que os demais. Foram realizadas algumas análises em torno das experiências de transição do ensino superior para o mercado de trabalho, que evidenciaram o facto de existirem três modelos de transição em função dos países em análise:

- I) Países que apresentam um sistema educativo fortemente diferenciado, incluindo um importante sistema vocacional profissional extensivo até ao nível superior, estandardizado e fortemente ligado à estrutura ocupacional do mercado de trabalho. (Ex. Alemanha).

- II) Países que apresentam um sistema educativo geral, pouco diferenciado e estandardizado, a par de um importante mercado ocupacional interno associado à experiência (Ex. França).
- III) Países da Europa do Sul que apresentam um sistema educativo com pouca expressão do ensino vocacional/profissional, com uma ligação ténue à estrutura ocupacional do mercado de trabalho.

Concluimos assim, que sob a perspectiva de Ana Paula Marques (2009), podemos seleccionar diferentes protótipos mediante cada zona ou cada país, na inserção ou integração dos jovens licenciados no mercado de trabalho.

Posto isto, podemos então verificar que:

“Um diploma não representa uma garantia absoluta de acesso a um emprego. Porém, a sua ausência fragiliza e estigmatiza a capacidade de inserção profissional do jovem licenciado, bem como o seu poder de negociação e de reconhecimento das qualificações académicas transferidas para os contextos de trabalho.” (Marques, Ana Paula, 2009: XXIII).

Com esta afirmação, podemos verificar que efetivamente a procura por um emprego e a consequente possível integração no mercado de trabalho pode ser impedida pelo facto de não existir um diploma, em contrapartida, a autora reitera ainda que este não implica também um acesso direto ao mercado de trabalho.

Assim sendo, Ana Paula Marques (2009), considera que a obtenção de um grau de ensino superior pode ser uma mais-valia para o jovem diplomado conseguir integrar ativamente no mercado de trabalho.

#### 6.1. Estudo “a austeridade da educação”

Achamos este estudo bastante pertinente na ótica desta investigação, uma vez que a investigação vai de encontro à entrada dos jovens no MT que foi levado a cabo por Rosário Mauritti, Maria do Carmo Botelho, Nuno Nunes e Daniela Craveiro, que assenta em vários pontos, nomeadamente a perda de verbas relativas ao campo da educação, assumindo o estado como grande impulsionador dessa “não ajuda” nesta área. Mas o mais importante para esta



investigação constitui-se como “A importância das qualificações no reforço da resiliência e capacitação social e económica”.

Neste ponto, os autores falam essencialmente sobre a escolarização e apresentam alguns resultados da *EUROSTAT*, associados aos jovens “nem-nem”, que não estudam nem trabalham. Na perspetiva dos autores o contributo da escolarização é um fator determinante para o acesso ao trabalho remuneratório. O estudo demonstra (figura 1) que uma faixa etária de jovens entre os 20 e os 34 anos que abandonaram a escola e que não estudam nem trabalham.

. Assim, os autores exibem o seguinte gráfico com referência aos jovens “nem-nem”:

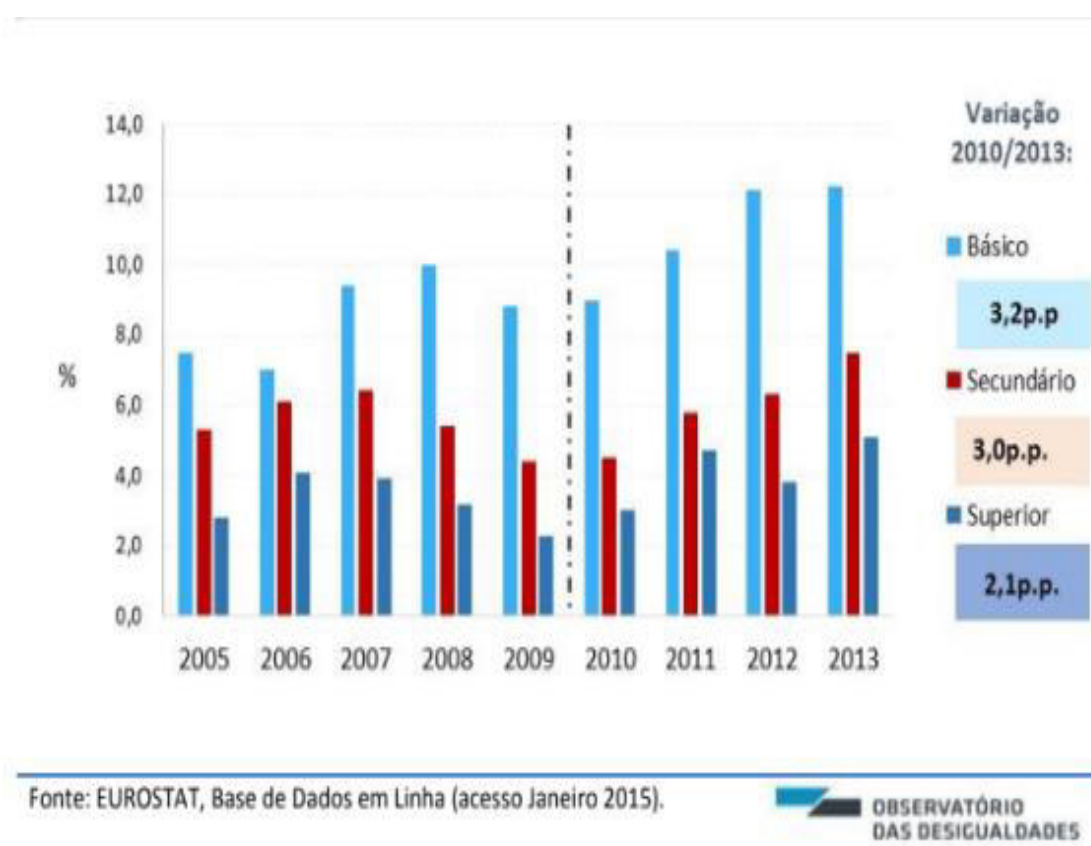


Gráfico 3- Geração de jovens “nem-nem”; fonte: “A Austeridade na educação”, 2015

Podemos ver no gráfico acima, disponibilizado pelo estudo de diversos autores, que entre 2005 e 2009, já era grave a percentagem de jovens não ativos, mas partir deste ano assistimos a um aumento ainda mais significativo desta população de jovens. Na ótica dos autores, referem ainda que estes jovens não têm projetos no presente, nem terão no futuro muito provavelmente.

Aqui é ainda apresentado outro gráfico com relação a jovens da relação “nem-nem”, que diz respeito aos que saíram do sistema escolar, não exercem nenhuma profissão, mas são

membros que integrem numa população economicamente ativa, uma vez que estão disponíveis para exercer uma atividade profissional. Assim:

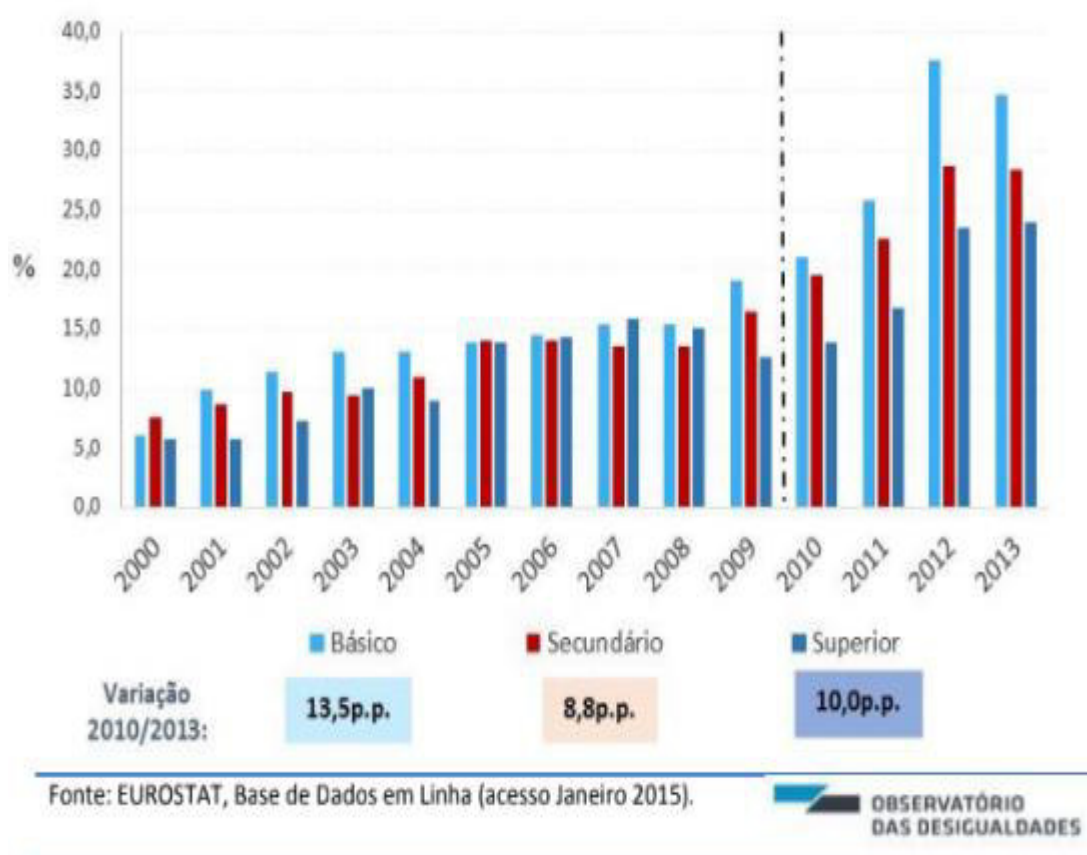


Gráfico 4- Geração "nem-nem"; fonte: "A austeridade na educação, 2015

Este gráfico permite-nos ter um olhar mais abrangente sobre a perspetiva dos jovens que não estudam nem trabalham. Os autores referem que, neste gráfico é possível verificar que os jovens que têm perfis de escolarização superiores não conseguem uma inserção no mercado de trabalho. No olhar destes, isto é um sinal claro de “estagnação económica de um país que não consegue renovar-se aproveitando em pleno uma massa bem prepara de jovens adultos que nele conseguem contribuir.”

O cenário de desemprego assume-se também como um fator preocupante, uma vez que existem trabalhadores que exercem a sua atividade a tempo parcial, e os que os autores denominam como “os desencorajados”, que se assumem como pessoas que estão disponíveis para trabalhar, mas que não estão no presente a procurar mais, uma vez que desistiram, muitos deles com bastantes qualificações, passamos a divulgar o gráfico:

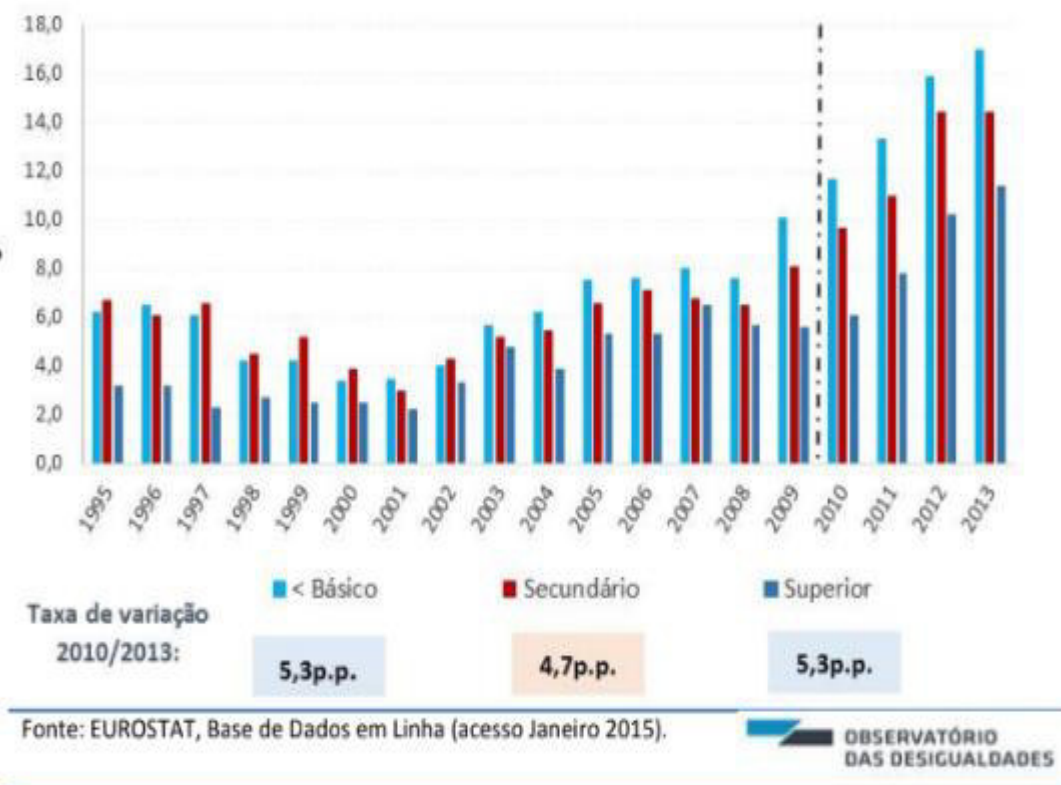


Gráfico 5- Taxa de desemprego por nível de escolaridade; fonte: "A austeridade na educação, 2015."

Verifica-se ainda que os indivíduos que se afiguram como o maior número em situação de subemprego<sup>3</sup>, ou que já não estão em busca do mesmo, apresentam-se com habilitações do ensino básico, mas, os indivíduos que têm mais escolarização, conseqüentemente, têm uma menor probabilidade de estar neste tipo de situação.

## 7. Os processos de recrutamento e seleção de recursos humanos no mercado de trabalho

### 7.1. Pequena contextualização histórica

A área de recursos humanos tem vindo a ser alvo de uma evolução histórica, no que toca à "função do pessoal" em Portugal, sobretudo a partir dos "30 anos gloriosos". Ana Maria Brandão e Cristina Parente (1998:2) distinguem três fases ou três grandes períodos onde podemos verificar o seu progresso. O primeiro período, que ainda estava associado a uma fase embrionária que acontece após o final do século XIX e os anos 50/60, e onde eram tidas em contas as perceções mais tradicionais associadas à área dos recursos humanos, era ainda uma fase muito prematura, esta fase está associada à: "administração do pessoal": Acontece por

<sup>3</sup> Subdesemprego é o termo utilizado pelos autores para caracterizar a forma como os indivíduos que têm escolarização de ensino superior, mas que recebem salários muito aquém das suas qualificações. In *A Austeridade na Educação*, Mauritti et al, 2015.

volta dos anos 50/60, onde surgem alguns “serviços especializados dentro das empresas, dedicados ao recrutamento e gestão da contratualização das relações laborais, e à implementação dos centros de aprendizagem tornados necessários pela ausência de mão-de-obra disponível com as competências necessárias para a execução das tarefas requeridas”(Brandão & Parente, 1998:1). Uma segunda fase, a chamada: “Gestão do Pessoal”: podemos dizer que é a partir daqui que se dá mais ênfase à motivação e satisfação no trabalho, as preocupações humanistas tornam-se dominantes. Por último a “Gestão de Recursos Humanos (início dos anos 80), onde se começa a assumir de forma gradual como uma das grandes áreas estratégicas da empresa. Podemos dizer que atualmente os processos de integração numa organização são muito mais complexos do que nos primórdios desta temática, uma vez que o mercado de trabalho de hoje se constitui como um mercado muito instável assim como exigente face às novas candidaturas que todos os dias estas entidades vão recebendo. O estudo que nos propusemos fazer vai de encontro a esta questão. Pretendemos saber de que forma é que atualmente os jovens pós-licenciados se inserem no mercado de trabalho. Para tal, estes têm que passar por fases de recrutamento e seleção cada vez mais exigentes no âmbito das capacidades e competências que lhes são exigidas.

São vários os processos que compõe a área de recursos humanos, sendo que, aquele que iremos analisar com mais afinco serão os processos de agregação de pessoas, ou como normalmente conhecemos no quotidiano, o recrutamento e seleção.

Assim, e apesar de ouvirmos sempre estes dois termos em conjunto parecendo que se tratam apenas de uma única função, eles apresentam-se como duas atividades bem distintas, e exatamente por essa razão, cada uma dessas áreas exige conhecimentos específicos e próprios da sua área.

Pretendemos tornar claro os termos que nos propusemos estudar, interligando sempre ao tema da pergunta de partida, “os jovens licenciados e o mercado de trabalho”.

Numa primeira fase, pretendemos investigar de forma aprofundada de que se trata a questão do recrutamento. O que é afinal um recrutamento? Para que serve e quais as suas vantagens? De que forma é realizado? Quais os tipos de recrutamento que existem? Quais os mais eficazes?

O termo “recrutar” soa a militar, recrutas são soldados que se acabaram de alistar, os novatos. Essencialmente, recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento

de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.

Chiavenato (2004:53) define recrutamento “como processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo específico.”

Segundo J.M. Peretti (1998:216), o processo de recrutamento pode ter várias etapas, e podem articular-se de diferentes formas. As principais etapas de recrutamento passam por: necessidades de recrutamento, análise; definição da função; prospeção interna; prospeção externa; triagem de candidaturas; questionários; entrevista; testes e decisão. No entanto, nem todos os processos de recrutamento comportam todas estas etapas, ou seja, não existe nenhum tipo ideal de procedimento, o que nos leva a crer que cada empresa em cada processo define um tipo de recrutamento para as suas necessidades internas.

A empresa deve anunciar a disponibilidade do cargo de mercado e atrair um conjunto de candidatos qualificados para disputá-lo. Esse mercado em que a organização irá buscar os seus futuros funcionários pode ser interno (no corpo de funcionários da própria organização), externo (fora da organização), ou uma combinação de ambos.

## 7.2. Recrutamento interno

Segundo Peretti (1998:193), os candidatos que participarão no processo seletivo podem ser oriundos de duas fontes: dentro da empresa, o que chamamos recrutamento interno; ou fora da empresa, o recrutamento externo. Ambos apresentam vantagens e desvantagens que discutiremos a seguir.

No processo de recrutamento interno, as vagas são preenchidas por meio da seleção de funcionários que já atua na empresa. Ou seja, os candidatos aprovados correspondem a funcionários que serão transferidos ou promovidos para outras áreas da mesma empresa. De acordo com António Caetano e Jorge Vala (2002:269), o que se deve tomar em conta quando existe um processo de recrutamento interno são: “a antiguidade, e as características de potencial que o candidato possa ter para funções de chefia”. Ainda com base nos dois autores, o recrutamento interno vai exigir das pessoas competências que até à data, não tinham sido solicitadas.

Nesta lógica, podemos verificar que como em todos os processos, o recrutamento interno pode ter vantagens e desvantagens. Sob o olhar de Joaquim Vicente Rodrigues (1998:240) as

principais vantagens deste tipo de recrutamento são: “o facto de que se aproveita melhor o potencial humano da organização; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos restantes profissionais da empresa e incentiva a permanência e fidelidade à própria organização”. Este tipo de seleção não precisa contar com a questão da socialização organizacional de novos membros, um processo lento. Por isso, custa financeiramente menos do que um recrutamento externo.

No entanto, ainda na perspectiva do mesmo autor o recrutamento interno conta com algumas desvantagens tais como: “a possibilidade de bloquear a entrada de novas ideias expetativas e experiências na organização; a média de idades vai eventualmente aumentar e pode provocar conflitos de interesses” (Caetano & Vala, 2002:279) . Esse conservadorismo, além de favorecer a rotina atual, conserva a cultura organizacional existente.

### 7.3. Recrutamento externo

No caso do recrutamento externo, o preenchimento das oportunidades é feito por meio da admissão de candidatos de fora da organização, o que exige um processo seletivo mais aprimorado. Este segundo tipo de recrutamento incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos, permitindo a incorporação de pessoas que “renovem os ares” da organização com os seus talentos, habilidades e expetativas. Devido a todas estas questões, e de acordo com António Caetano & Jorge Vala (2002:279) capital da empresa torna-se mais rico e variado bem como a sua cultura organizacional.

Por outro lado, o recrutamento externo apresenta, igualmente ao interno, algumas desvantagens: “afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização o que pode reduzir a fidelidade deles ao oferecer oportunidades a estranhos; requer a aplicação de técnicas seletivas para a escolha dos candidatos externos. Tendo em vista que este tipo de seleção exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários, é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro do que o recrutamento interno” (Caetano & Vala, 2002:279).

Assim, atualmente uma das formas de recrutamento de jovens é o chamado *e-recrutamento*, ou seja, recrutar através de anúncios na plataforma que é a internet: é mais fácil, chega a mais pessoas dada a dimensão da plataforma, e é a melhor forma para contratar jovens uma vez que

é a forma que estes encontram de fazer chegar os currículos às empresas, assim como o facto de ser a internet a plataforma onde os jovens passam mais tempo.

A finalidade do e-recrutamento é tornar os processos envolvidos mais eficientes e eficazes, bem como menos dispendiosos uma vez que permite uma redução burocrática significativa no processo de recrutamento e seleção. Tem também a vantagem de poder chegar a um maior número de candidatos e facilitar assim o processo de recrutamento. A web é mais que lazer, é uma forma simples e democrática para aprender, fazer contactos, encontrar oportunidades e construir uma reputação.

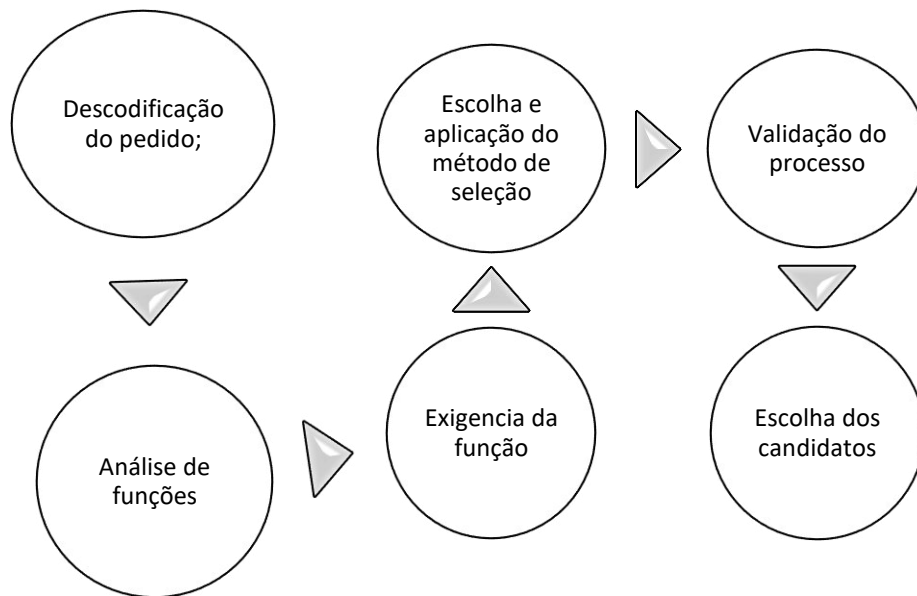
Sob o olhar de Adelino Alves Cardoso (2005:60), o recrutamento eletrónico pode significar “todo o tipo de recrutamento realizado através da internet, desde a simples via do e-mail até sistemas de comunicação avançados.” De acordo com o autor as suas vantagens são:

- a. “Permite uma maior flexibilidade quer no lançamento do anúncio, a qualquer hora e a partir de qualquer lugar, quer na gestão do próprio anúncio, podendo ser alterado em qualquer momento” (Cardoso,2005:62).
- b. Alarga o espetro de candidaturas disponíveis acedendo a candidatos que não procuram ativamente emprego por estarem empregados, mas que podem aproveitar a facilidade desta via para sondarem novas oportunidades” (Cardoso,2005:62).
- c. “Facilita a mobilidade internacional de recursos humanos;” (Cardoso,2005:62).
- d. “Facilita a resposta aos candidatos e conseqüentemente o alargamento do numero de candidaturas sem ser penalizado pela sua quantidade uma vez que permite introduzir filtros seletivos;” (Cardoso,2005:62).
- e. “Permite maior rapidez no processo: colocação do anúncio a qualquer momento, respostas imediatas, filtragem automática de acordo com o perfil pretendido previamente configurado;” (Cardoso,2005:63).
- f. “Permite diminuir os custos administrativos associados ao processo: receção e abertura de cartas, triagem de candidaturas, contactos com os candidatos, etc.” (Cardoso,2005:63).

## 8. Seleção de recursos humanos

A seleção visa escolher, de entre todos os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo, ou seja, de todos os candidatos, aqueles que são mais adequados para os cargos existentes na organização, tendo em vista manter ou aumentar a eficiência e o desempenho dos colaboradores da organização. Envolve, no olhar de Bilhim (2006:232), as seguintes fases: triagem das candidaturas; entrevistas, testes e decisão. Para Caetano & Vala (2002) a seleção envolve seis etapas, presentes na seguinte figura:





*Figura 4- Fases de validação e escolha dos candidatos (CAETANO A & VALA, J., 2002:272)*

Analisando o esquema, verificamos que a descodificação do pedido assenta no conhecimento aprofundado da organização, para que exista uma correta descrição da vaga. De seguida temos a análise de funções, que após termos o conhecimento certo da vaga a preencher e a toda a informação sobre a organização, é o próximo passo. Este passo é maioritariamente utilizado não só para a seleção, mas também para outros fins dos recursos humanos, como por exemplo, o levantamento de necessidades de formação, uma reestruturação da organização, entre outros. Na perspetiva dos autores António Caetano e Jorge Vala, este passo tem como grande objetivo a descrição exata e exaustiva da função. É de extrema importância que as chefias estejam a par desta análise de funções aquando de um processo de recrutamento, uma vez que é aqui que estão descritas totalmente as características de um posto de trabalho, bem como todas as competências necessárias para a exercer (Caetano &Vala, 2002:273).

Realizada a análise de funções, passamos agora para a seguinte etapa: exigência da função. Após a análise de funções é feita uma triagem sobre qual o grau de importância que é atribuída a cada uma das funções, basicamente tentamos perceber qual o grau de importância de cada função, que pode ser avaliada em métodos qualitativos ou quantitativos.

De seguida, a etapa que nos é apresentada pelos autores, é a atração dos candidatos. Que pode ser feita de diversas formas, mas os autores delimitam os seguintes paradigmas que são tidos em conta aquando da escolha que um candidato faz relativamente a um emprego:

- a) “os candidatos escolhem os empregos pela comparação lógica das ofertas, segundo fatores objetivos (salários, benefícios, etc.);”
- b) “Escolhem com base em critérios meramente subjetivos (necessidade de realização, incremento da autoestima);”
- c) “Escolhem as empresas, tomando em consideração as facilidades físicas e experiência anterior em organizações idênticas;” (Caetano & Vala, 2002:275)

A atração dos candidatos pode ainda ser feita por meios como os anúncios em jornais e revistas; recurso a base de dados; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; conferencias e palestras nas escolas e universidades; contatos diretos com associações de classes; arquivos de *curriculum vitae* de candidatos.

A escolha dos métodos de seleção surge como próximo passo. A escolha dos métodos pode ser feita de acordo com o processo de recrutamento que esta a ser realizado, e de acordo com Muchinsky (1986), podem ser aplicados critérios de avaliação para a aplicabilidade do método de seleção:

- a) “A amplitude de aplicação (possibilidade de poder ser aplicado a mais que um grupo profissional;”
- b) “O custo;”
- c) “O fairness (capacidade de o método poder ser aplicado a dois conjuntos, ou mais, de candidatos diferenciados em termos de sexo, raça, idade, etc., sem produzir enviesamentos);”
- d) “A capacidade de predição ou validade.”

(Caetano & Vala, 2002:280)

A escolha dos candidatos assume-se como a última etapa da nossa seleção, e pretende escolher, quais os candidatos que estão mais aptos para determinado tipo de função. Caetano e Vala, referem que a avaliação do candidato deve ser efetuada por um psicólogo, que “geralmente dá um parecer que corresponde a um prognóstico”. Este prognóstico está muitas

vezes ligado a um grau de probabilidade de sucesso, e os escalões que os autores delineiam são:

- a) “Favorável/aceitável: quando não existem quase nenhum tipo de dúvidas relativamente aquela pessoa, o que significa que não terá qualquer dificuldade em desempenhar a função que lhe for atribuída.
- b) Aceitável/ com ligeiras reservas: Este parecer está ligado a uma previsão de desempenho dentro daquilo que é aceitável, embora possam existir alguns comportamentos ou tomadas de decisão um pouco daquilo que é expectável.
- c) Aceitável com reservas: Neste ponto, podem existir alguns comportamentos que não estão de acordo com o expectável, e daí surgirem algumas adversidades no exercício da função, ou até mesmo na formação.
- d) Fortes reservas: Nesta fase, o candidato que obtiver este resultado terá uma probabilidade de insucesso quer da formação quer do posto de trabalho.
- e) Desfavorável: Aqui o candidato terá reduzidas probabilidades de sucesso no exercício da função”. (Caetano & Vala, 2002:287).

Com isto o autor pretende fazer chegar a informação sobre de que forma podemos ajustar as expectativas relativas a cada candidato num ambiente de recrutamento e seleção, e revela quais são os graus de probabilidade de sucesso de cada caso.

#### 8.1. Discussão de alguns métodos de seleção

Uma vez que já temos delineado qual a forma mais correta de fazermos uma seleção corretamente na perspectiva de alguns autores, vamos agora verificar de todos os métodos de seleção, algumas das vantagens e desvantagens de alguns, que poderão ser os mais utilizados na ótica do recrutador:

As principais vantagens e desvantagens dos testes são:

O facto de existir uma padronização dos mesmos, uma vez que são todos iguais e não existe nenhuma diferença em nenhum teste aplicado a cada um dos candidatos; a comparação entre os candidatos é também valorizada uma vez que faz com que o técnico de G.R.H. ganhe tempo neste sentido de comparar entre todos os candidatos. A objetividade é também uma característica dos testes, uma vez que é possível verificar as dificuldades ou não de um candidato.

As desvantagens são também algumas que podemos enumerar: A fiabilidade, ou seja estes testes muitas vezes não são fiáveis; a validade, uma vez que não é possível através de um teste verificar se os resultados do teste do candidato em questão são ou não válidos do ponto de vista pessoal ou profissional. O stress causado ao candidato pode também ser uma desvantagem neste tipo de testes uma vez que o nervosismo pode limitar ou omitir alguma resposta.

Vamos agora analisar a entrevista como técnica de seleção.

A autora define a entrevista como: Conversa formal, profunda, conduzida para avaliar a adequação do candidato (Fernandes, 2017).

Ainda sob a vista desta autora, existem três tipos de entrevistas, que podem variar consoante o seu critério:

1. Critério interveniente;
2. Critério de estruturação;
3. Critério de conteúdo.

Descrevemos cada um deles:

Interveniente	Estruturação	Conteúdo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Individual;</li><li>• Sequencial;</li><li>• Em duo;</li><li>• Painel;</li><li>• Grupo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estruturada</li><li>• Não estruturada</li><li>• Mista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamental;</li><li>• Situacional</li><li>• Aberta/Fechada;</li><li>• Simulação</li></ul>

*Figura 5- Tipos de entrevista; Fonte: elaborado pela estagiária.*

As entrevistas podem ainda levar-nos, segundo a perspetiva da autora, a algumas dificuldades no momento da seleção de um candidato, como por exemplo:

- a) Cortesia VS assertividade, o que pode levar à confusão por parte do entrevistador;
- b) Excesso de candidatos, o que dificulta o processo da entrevista;
- c) Excesso de candidatos adequados;

- d) Pressões de tempo;
- e) Sem competências/ conhecimentos
- f) Ambiguidade na descrição das funções;
- g) Factos VS impressões;
- h) Influencias externas;
- i) Conciliação dos dados.

No entanto, a mesma técnica apresenta ainda vantagens como: ser flexível; oportuna para troca de informação com o candidato e com baixo custo económico.



## 9. APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO A ADOTAR

### 9.1. Definição do paradigma de investigação

Estando delineada a base teórica que sustenta este relatório, onde podemos apreender as teses que defendem a formação, os recursos humanos e o mercado de trabalho, cabe-nos agora a tarefa de levar a investigação para um campo mais prático. Neste sentido, e procurando sempre responder à nossa pergunta de partida, tivemos de delinear métodos e técnicas de investigação para conseguirmos obter resultados satisfatórios no que toca ao objetivo principal desta investigação.

O paradigma é um modelo ou padrão a ser seguido. É sinónimo do percurso a desenvolver, é um “caminho” para a verdade. Pode ser visto como um sistema de princípios, crenças e valores que orienta a metodologia e fundamenta as suas conceções numa dada epistemologia (Casa Nova, 2017).

Para avançar com o estudo, procuramos responder sempre à questão de partida do mesmo, ou ao principal objetivo do estudo, que é, tentar perceber quais são as competências mais valorizadas pelas empresas recrutadoras de jovens licenciados. Para tal, consideramos que, a abordagem metodológica mais adequada será a de tipo quantitativo, uma vez que prioriza apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo, ou população. Os meios de recolha de dados são estruturados, e entre eles estão a entrevista individual e os questionários (on-line, de autopreenchimento, por telefone, presencial, etc.), e muitos outros recursos, sempre com perguntas objetivas e muito claras. Neste caso em específico, optamos pelo inquérito por questionário, por se assumir como o método de recolha de dados que fazia mais juz a esta investigação, e também a forma mais fácil de fazer chegar as perguntas a todo universo amostral.

Neste caso, as ferramentas estatísticas devem ser aplicadas com rigor para que haja a confiabilidade necessária para, através da amostra, inferirmos resultados sobre a população de interesse. Este nível de pesquisa insere-se no carácter exploratório, uma vez que se constitui como tendo uma menor rigidez de planeamento, e ao mesmo tempo procura desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, para a formulação de problemas mais precisos. Proporcionam uma visão geral, do tipo aproximativo.

## 9.2. Seleção do método e das técnicas de investigação- o questionário

Definido o método de investigação mais pertinente a usar nesta investigação, importa agora definir quais as técnicas de investigação a usar. Pode entender-se por técnicas de investigação “os instrumentos operatórios precisos e transmissíveis que podem ser usados [...] para a recolha e tratamento de informação sobre a realidade social” (Almeida, 1994: 229).

A técnica definida para responder à pergunta de partida, e aquele que se afigurou como sendo a técnica com respostas mais persistentes no decorrer desta investigação é o inquérito por questionário. Gil (1999: 121) define o inquérito por questionário como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.” Este distingue-se da entrevista pelo facto do investigador e inquiridos não interagirem em situação presencial, uma vez que este se apresenta como um dos problemas com que o investigador se debate quando faz uma entrevista e permite que as pessoas respondam no momento em que julgarem mais conveniente. Dada a simplicidade das questões, aquilo que pretendemos são respostas fechadas por parte das pessoas que vão responder, pelo que este método se afigura como sendo o mais oportuno para esta investigação.

Gil (1989), apresenta um leque de vantagens elevado no que toca a esta metodologia de investigação, na medida em que o questionário: “Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que já estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; implica menores gastos com o pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; não expõe os pesquisados à influencia das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.” (Gil. António Carlos, Métodos e Técnicas de pesquisa social, 1989).

Bem como as vantagens, a técnica de investigação por questionário tem também algumas limitações, como Gil (1989), afirma:

“exclui as pessoas que não sabem ler nem escrever, o que, em certas circunstancias, conduz a graves deformações nos resultados de investigação; impede o auxilio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas; impede o conhecimento das circunstancias em que foi respondido, o que pode ser



importante na avaliação da qualidade das respostas; não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar uma significativa diminuição da representatividade da amostra; envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que os questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos; proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado” (Gil,1989: 126).

Os questionários serão aplicados via correio eletrônico, por ser o método mais fácil e mais logístico para obter os resultados pretendidos, às empresas clientes da empresa.

Antes de procedermos à aplicação efetiva do questionário ao universo total da amostra, aplicamos um pré-teste onde fizemos chegar a 15 clientes para corrigir possíveis falhas, bem como impedir que existam questões que não fossem necessárias e assim evitar a exaustão do respondente.

Gil (1989:132), refere que “o pré-teste deve assegurar que o questionário esteja bem elaborado, sobretudo no referente a:

- a) Clareza e precisão dos termos;
- b) Forma das questões;
- c) Desmembramento das questões;
- d) Ordem das questões;
- e) Introdução do questionário.

Tendo sido feito o pré-teste, e corrigido as gralhas e imprecisões relativas ao mesmo, procedemos à aplicação do inquérito por questionário ao universo amostral.

O nosso universo foram cerca de 200 empresas, empresas essas clientes da organização acolhedora, e maioritariamente empresas que pediam serviços de auditoria. Os questionários foram aplicados, aos quais obtivemos cerca de 90 respostas.

### 9.3. Análise documental e pesquisa bibliográfica

Para que esta investigação tivesse um suporte teórico que pudesse depois ser articulado com a empiria, tiveram que ser feitas pesquisas bibliográficas e análise documental relativas aos temas de: recursos humanos, formação/educação e mercado de trabalho.

A pesquisa bibliográfica é normativamente desenvolvida por material que já está realizado, e que é constituído por livros, artigos científicos, dissertações, que permitem que o leitor possa retirar várias ideias ou perspectivas daquilo que está a estudar ou a investigar.

Gil (1989), considera que a “principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no facto de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”, ou seja, o que o autor pretende dizer com esta afirmação é que existe uma grande panóplia de informação obtida pela pesquisa bibliográfica do que sem qualquer investigação dos pesquisadores.

Já a pesquisa documental, é uma pesquisa que não tem muitas diferenças da bibliográfica, apenas a natureza das fontes. Na pesquisa documental podem existir por vezes informações que não vão de encontro às informações reais. Contudo, nesta pesquisa procuramos sempre que as informações viessem de autores fidedignos, uma vez que tivemos que sustentar de forma confiável o nosso enquadramento teórico.

#### 9.4. Caraterização do público-alvo

Para a determinação da população de organizações a questionar, tivemos como ajuda a base de dados que a consultoria tinha com informação atualizada de todos os clientes, bem como o respetivo contacto, de onde partimos para aplicar o questionário. Assim sendo, aquilo que foi realizado para levar avante a nossa investigação foi um inquérito por questionário que nos permitiu chegar a conclusões sobre a questão do ponto de partida.

Nesse sentido, o inquérito foi então dirigido a empresas de todos os ramos, mais especificamente aos diretores e/ou responsáveis dos departamentos de recursos humanos, que pensam incluir e/ou já incluíram nos seus serviços jovens qualificados e recém-licenciados, e quais as competências que eles mais procuram nesses mesmos jovens.

A amostra definida para o estudo foram a carteira de clientes da organização como já mencionado anteriormente. O total de clientes são de 200, pelo que a amostra, para ser demonstrativa, terá que ter pelo menos metade, ou seja, 100 respostas. Dada a dimensão do universo da amostra, não foi possível obter uma amostra representativa, uma vez que o número de respostas obtidas foram 90. Embora este número se localize perto do objetivo, não nos é possível afirmar que seja uma amostra representativa de toda a população.

Como refere Coutinho (2014: 139-140), “a Internet passou a ser a forma mais popular de administrar do questionário, o que traz manifestas vantagens para o investigador em termos de resposta e economia de custos”. No entanto, a autora chama a atenção para algumas dificuldades que têm a ver com as “não-respostas associadas aos inquéritos on-line”, o que pode levar a situações em que elementos de uma dada amostra selecionada não participem no estudo colocando em causa a validade externa dos dados (Coutinho, 2014). Com efeito, estas não-respostas referidas pela autora, tornaram-se numa das limitações neste estudo, o que não permitiu concluir um dos objetivos deste estudo, que era obter um resultado válido e demonstrativo.



## 10. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O capítulo empírico desta investigação, advém da análise de dados resultantes de toda a investigação, e pode ser dividido em quatro partes: uma primeira fase, que podemos denominar como pesquisa documental, que alberga os resultados que reportam à base de dados de candidaturas que foi criada durante todo o processo de estágio, tendo como principal tarefa dividir por áreas todas as candidaturas que nos iam chegando, bem como contabilizar e dividir por diversas categorias todas as características dos candidatos, separando por indicadores.

De seguida, passando já para o tratamento dos dados do inquérito por questionário, temos a primeira fase de questões, onde aquilo que pretendemos saber é qual o setor da empresa que estamos a estudar, bem como qual a dimensão que o suporta. Pretendemos averiguar quais os sectores que estão mais disponíveis para a receção ou contratação de jovens, e se preferem que sejam recém-licenciados ou pessoas com mais alguma experiência. Além desta abordagem às empresas estudadas, também pretendemos verificar o nível de experiência que o respondente tem, e se trata de uma contratação recente ou não.

A terceira parte vai de encontro à perspetiva das organizações empregadoras. Quais os tipos de currículos mais interessantes para o empregador, o tipo de recrutamento mais utilizado e a frequência de contratações de jovens recém-diplomados.

De seguida, pretendemos saber quais as competências mais valorizadas pela organização respondente, que será a parte fundamental desta investigação, que nos vai ajudar a chegar à resposta da nossa pergunta de partida.

Por último, a última fase que irá incidir sobre uma pequena comparação que vai ser realizada, confrontando os resultados desta investigação, com outra que foi feita há algum tempo, mas com a mesma linha de investigação.

Desta forma, começamos pela pesquisa documental que incidiu sobre a triagem dos currículos por diversas áreas e categorias. Desta forma, tive a possibilidade de organizar uma grande quantidade de informação que nos chegava diariamente, e aplicar alguns dos conhecimentos que tinha na área de recursos humanos.

## 10.1 Os currículos no processo de recrutamento

Neste ponto da investigação, passamos a apresentar os resultados das tarefas que nos foram dadas ao longo do período de estágio. A maioria das atividades estavam relacionadas com a organização e triagem curricular. Desta forma, foi construída uma base de dados onde constariam todos as candidaturas que teriam chegado à organização antes e durante o período de estágio.

Os indicadores de organização da base de dados eram os seguintes:

16. Nome do candidato;
17. Data de receção da candidatura;
18. E-mail;
19. Contacto;
20. Idade;
21. Data de nascimento;
22. Localidade;
23. CCP ou CAP;
24. Habilitações;
25. Outras formações;
26. Veículo próprio;
27. Carta de condução;
28. Experiência profissional;
29. Conhecimento de línguas;
30. Observações relevantes.

A base de dados foi ainda dividida em áreas profissionais, para ser mais fácil a consulta dos candidatos numa fase de recrutamento:

7. Formadores;
8. Área comercial;
9. Segurança Alimentar;
10. Engenharia Química;
11. Técnico de Logística;

## 12. Vendedor Interno/Externo.

A par destas atividades foram desenvolvidas também uma infinidade de pesquisas sobre o método de recolha de dados dos candidatos, bem como a forma como poderia ser feita numa primeira fase, a pré-triagem de candidatos pelo seu CV.

Os resultados que obtivemos foram os seguintes:

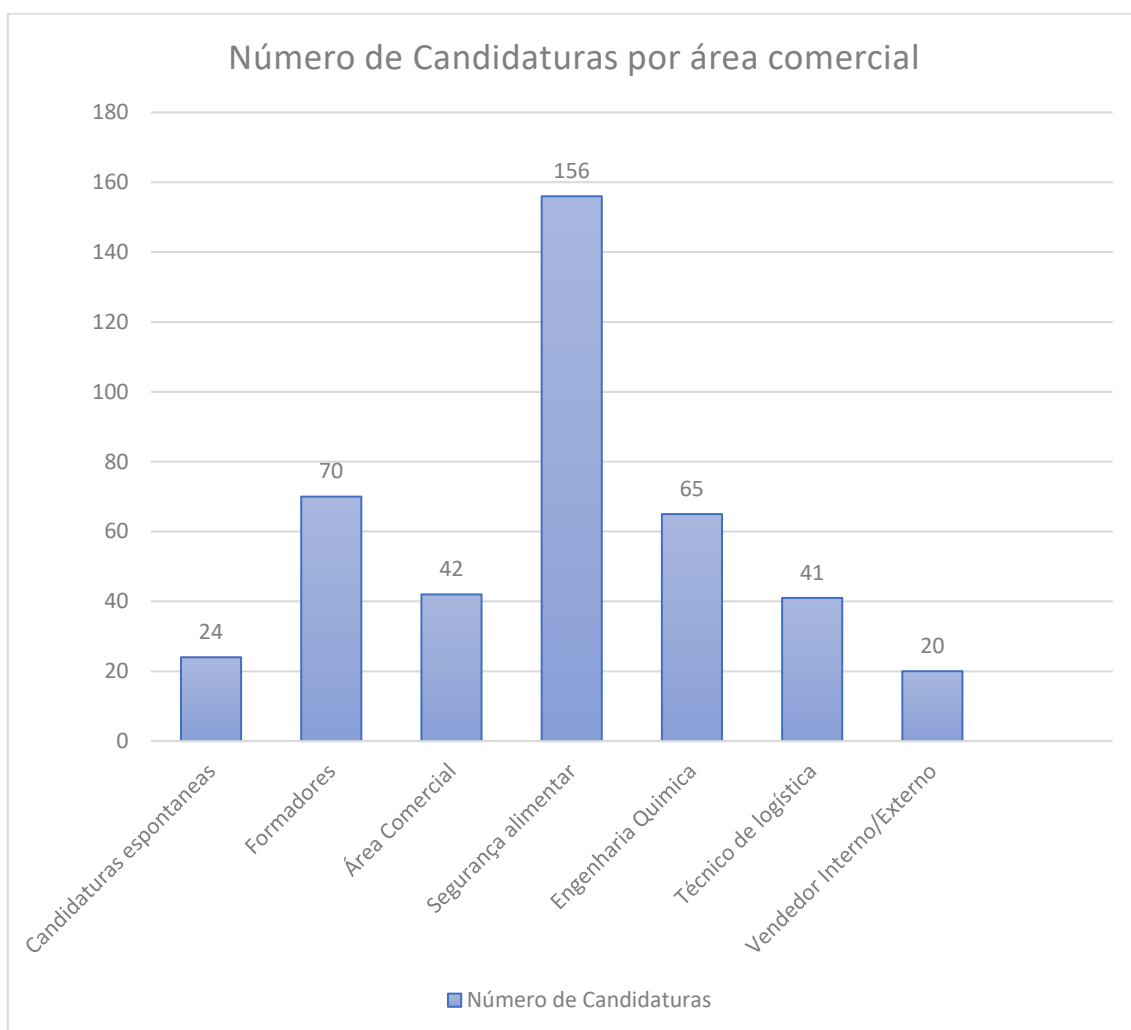


Gráfico 6- Número de candidaturas por área profissional; fonte: elaborado pela estagiária.

No total, foram recolhidas 418 candidaturas, e, como podemos verificar, o maior número vai para a segurança alimentar com 156 candidaturas para a área; de seguida temos os formadores com 70 candidaturas, 65 de engenharia química, 42 para a área comercial, 41 para a área logística, 24 candidaturas espontâneas e 20 para área de vendedor interno e externo.

As candidaturas foram todas feitas por meio eletrônico, fugindo apenas à regra algumas candidaturas espontâneas que foram realizadas pessoalmente, com a entrega do currículo diretamente na empresa.

## 10.2 Análise do inquérito por questionário

Uma vez concluída a análise documental e a apresentação dos dados recolhidos na triagem e organização da base de dados dos currículos recebidos, estamos prontos para passar para a fase seguinte, que é a apresentação dos dados sobre as respostas obtidas no questionário.

Os dados recolhidos através do inquérito por questionário, tiveram como base a pergunta de partida: “Quais as competências que são mais valorizadas num quadro empresarial nos jovens recém-diplomados?”

Assim, a primeira fase tem como objetivo principal responder às seguintes questões:

- A função do respondente na empresa;
- As habilitações do respondente na empresa;
- O setor da empresa onde colabora;
- Quantos trabalhadores se encontram a exercer atividade na empresa;
- Há quantos anos se encontra a exercer funções dentro da empresa.

Como ponto de partida para iniciarmos o tratamento dos dados, apresentamos o seguinte quadro com o número de respondentes por área profissional:

Sector	Número de respondentes	Percentagem (%)
Administrativo/Direção	20	23,52%
Recursos Humanos	35	41,17%
Gestão	6	7,05%
Comunicação/Imagem	1	1,17
Formação	3	3,52%
Financeiro	4	4,70%
Pedagógico	2	2,35%



Qualidade	9	10,58%
Comercial	1	1,17%
Segurança	1	1,17%
Segurança e Saúde no Trabalho	1	1,17%
Social	1	1,17%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

*Tabela 2- Número de respondentes por área profissional; fonte: elaborado pela estagiária.*

Através da tabela acima, conseguimos perceber que o número de respondentes se encontra distribuído por várias áreas profissionais, o que nos permite ter um leque muito abrangente de respostas relativas à área profissional de cada um.

O maior número de respostas insere-se na área dos recursos humanos uma vez que é esta que se responsabiliza por todos os recrutamentos existentes, e se encontra por dentro de todos os procedimentos inerentes à empresa em que colaboram.

De seguida temos as áreas administrativas, também elas muitas vezes responsáveis por processos de recrutamento quando os departamentos de RH estão extintos da organização.

No quadro abaixo, apresentamos as habilitações literárias correspondentes aos inquiridos, para que possamos desta forma perceber se estes possuem algum grau académico, e ficarmos assim com algumas noções de como eram feitos os recrutamentos antes desta geração, como por exemplo, perceber se eram precisas licenciaturas ou mestrados para chegar a cargos de direção ou outras funções de grande impacto numa organização, partindo do princípio de que as pessoas que responderam são já de uma geração não tão recente como as dos dias que correm.

Grau académico	Número de inquiridos que possuem	(%)
Licenciatura	63	68,47%

Mestrado	13	14,13%
Pós-graduação	5	5,43%
12º ano	7	7,60%
11º ano	1	1,08%
Antigo bacharelato	3	3,26%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

*Tabela 3- Grau académico correspondente aos inquiridos; fonte: elaborado pela estagiária.*

Através desta análise referente ao grau académico de cada respondente, conseguimos verificar que existe um grau académico prevalente na maioria dos inquiridos, que é a licenciatura. De seguida temos o mestrado, com 13 respondentes, 5 com pós-graduação, 7 com o 12º ano, 3 com o bacharelato e por último apenas um respondente com o 11º ano.

Conseguimos detetar que existe um elevado número de respondentes com o grau de licenciado, o que nos permite ter uma visão realista de como atualmente os cargos para determinadas funções exigem que quem o exerça tenha qualificações nesse sentido. Um número ainda considerável de inquiridos com mestrado, indica-nos que nos dias que correm o mercado de trabalho ainda se torna mais exigente.

De seguida, apresentamos a análise relativa aos setores empresariais dos quais os respondentes fazem parte, para que possamos ter um olhar aprofundado de quais as áreas profissionais que estão a ser estudadas:

Setor empresarial	Número de respondentes por área	%
Recursos Humanos	22	30,05%
Administração	14	19,44%
Serviços	3	4,17%

Construção Civil	6	8,34%
Combustíveis	1	1,39%
Educação	1	1,39%
Florestal	1	1,39%
Industrial	3	4,17%
Resíduos	2	2,78%
Comercial	6	8,34%
Veículos	2	2,78%
Economia social	1	1,39%
Arquitetura/Engenharia	3	4,17%
Eletrónica	1	1,39%
Alimentar	1	1,39%
IPSS	6	8,34%
Qualidade/Segurança	3	4,17%
Associativo	3	1,39%
Formação	1	1,39%
Segurança e Saúde no Trabalho	1	1,39%
Informática	1	1,39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

*Tabela 4- Número de empresas inquiridas por setor; fonte: elaborado pela estagiária.*

Recolhidos os dados relativos ao número de empresas que responderam por setor de atividade, podemos concluir que o maior número de respostas são do setor de recursos humanos com de 22 respostas. Não podemos deixar de referir que para a validade deste estudo, importa que seja este o setor de atividade que tenha mais respostas uma vez que é o mesmo que trata de todos os processos de recrutamento. Não obstante a todos os outros setores, nomeadamente o setor administrativo que também trata possivelmente deste tipo de processos, que podem também estar inseridos no recrutamento. De seguida temos o setor da administração com 14 respostas,

a construção civil e o setor comercial com 6 respostas, bem como as IPSS; 3 respostas do setor associativo, qualidade e arquitetura e engenharia; 2 respostas do setor automóvel e dos resíduos, e por fim, apenas com uma resposta o setor dos combustíveis, educação, florestal, economia social, eletrónica, alimentar, formação, segurança e saúde no trabalho e informática.

A resposta de todos estes setores permite-nos ter uma visão abrangente que toca à questão de investigação deste estudo, uma vez que desta forma conseguimos ter um leque de respostas variado e consoante o setor de atividade podemos inclusivamente analisar se existe ou não um determinado setor que inclua ou exclua mais ou menos um jovem licenciado, como veremos mais à frente.

Estando concluída a análise relativa ao número de respondentes por área, ao cargo que têm, e também ao número de respondentes por setor de atividade, achamos também pertinente questionar aos inquiridos qual o número de colaboradores que a empresa em questão alberga, para que desta forma possamos ter uma noção de qual a dimensão de cada empresa respondente.

Decidimos intervalar o número de colaboradores numa intermitência de 150, para nos ser mais fácil a análise dos dados, e para que o leitor tenha também mais facilidade em ler os resultados obtidos. A tabela seguinte demonstra bem quantos os colaboradores que cada empresa integra:

Intervalo de respostas	Número de empresas por intervalo de respostas	Percentagem (%)
0-150	67	76,13%
151-300	13	14,78%
301-450	2	2,27%
451-600	3	3,40%
601-750	0	0%
751-900	0	0%

901-1050	1	1,13%
1051-1200	0	0%
1201-1350	0	0%
1351-1500	0	0%
1501-3000	1	1,13%
3001-3500	1	1,13%
TOTAL	88	100%

*Tabela 5- Número de colaboradores por intervalo de respostas; fonte: elaborado pela estagiária.*

Como podemos verificar, o maior número de respostas incide nas empresas que em que o número de trabalhadores é de 0 a 150 trabalhadores, ou seja, empresas de pequena dimensão. De seguida temos 13 inquiridos que tem entre os 151 e 300 colaboradores. Temos 3 empresas respondentes que têm entre 451 e 600 trabalhadores, apenas 2 com 301 a 450 colaboradores; e por último apenas 1 com 901 a 1050, e 3001 a 3500.

Tendo terminado a primeira análise das respostas referentes ao primeiro grupo que nos permitiu ter uma visão geral sobre o nosso público-alvo, passamos agora para a segunda fase do questionário, que se focaliza mais no candidato e nos processos de recrutamento propriamente ditos.

Quase todas as seguintes questões foram aplicadas de forma a que o respondente pudesse avaliar de 1 a 5 quais os indicadores que considera mais relevantes. A escala é a seguinte:

- 1- Nada interessante;
- 2- Pouco interessante;
- 3- Interessante;
- 4- Muito interessante;
- 5- Extremamente interessante.

O gráfico seguinte, apresenta os resultados relativos à questão: “De 1 a 5, qual considera ser o currículo mais interessante num processo de recrutamento?”:

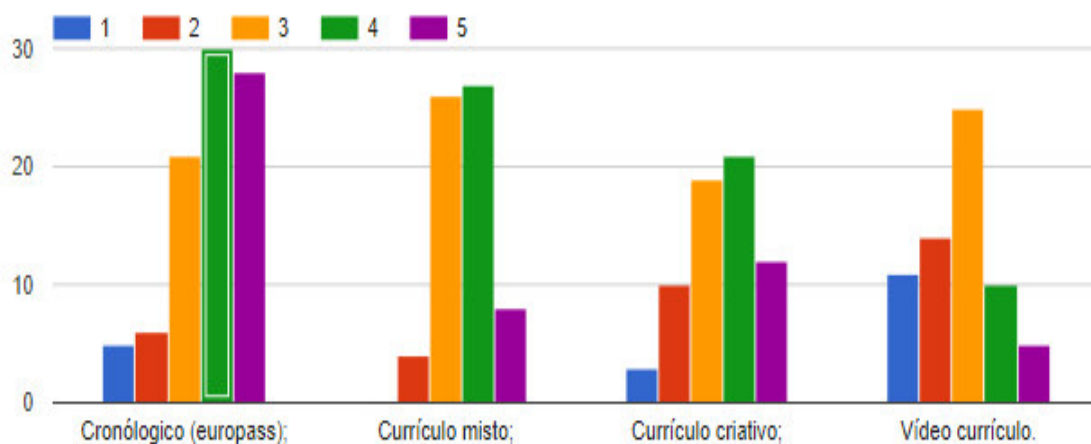


Gráfico 7- Tipo de currículo mais interessante para os inquiridos; fonte: google formulários: A competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Como podemos ver, os resultados apresentam que o currículo mais interessante para os inquiridos é o currículo cronológico, uma vez que é o que apresenta mais respostas com o nível 4/5.

O currículo cronológico descreve a experiência de trabalho começando pela mais antiga e acabando na mais recente, permitindo a sequência da carreira profissional.

De seguida temos o currículo misto, que é o que é combinado entre o cronológico e o misto. Desta forma, podemos dizer que este currículo é o mais completo dos três modelos, por isso, também o mais complexo de elaborar. Este tipo de currículo é uma mistura do cronológico e do temático.

Depois do currículo misto, temos por ordem de relevância o currículo criativo, que se apresenta como o terceiro mais importante para os recrutadores: o currículo criativo é um currículo que articula a educação, a experiência profissional, os hobbies, etc., de uma forma inovadora e diferente do normal.

Por fim, temos o vídeo-currículo, que é o menos valorizado pelas empresas inquiridas. O vídeo currículo constitui-se como sendo uma apresentação oral do candidato, é um formato de curriculum que numa mensagem filmada em vídeo, faz uma breve apresentação do seu curriculum vitae, dando assim oportunidade aos potenciais empregadores de observarem o

candidato e de avaliarem numa primeira etapa, as suas competências de comunicação e de expressão oral.

Uma vez apresentados os dados sobre o tipo de currículo mais interessante para as empresas inquiridas, passamos agora para a análise de resultados relativamente aos indicadores mais valorizados num currículo para os inquiridos (a escala continua a mesma, de 1 a 5):

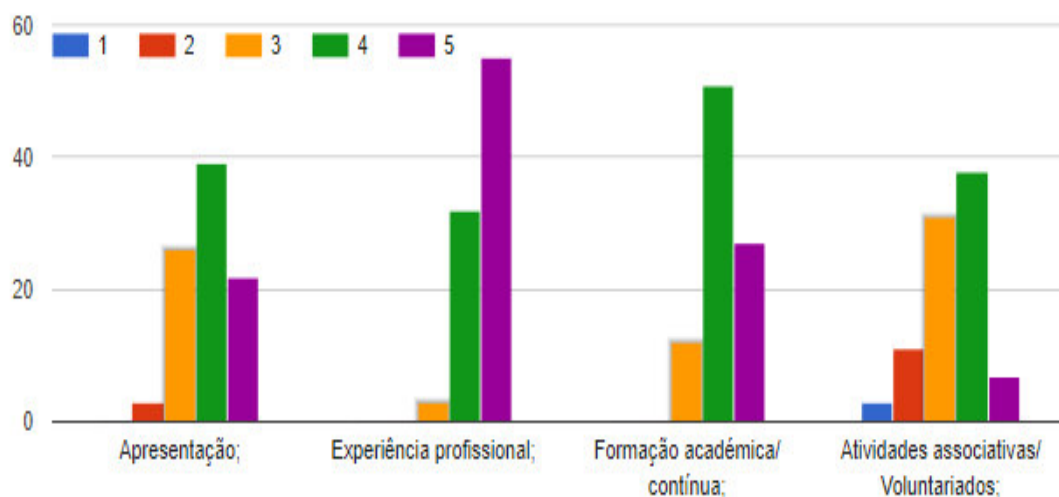


Gráfico 8- Indicadores mais relevantes num currículo vitae; google formulários: A competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Como podemos verificar, o indicador mais relevante para as empresas é sem dúvida a experiência profissional, com 55 respostas de nível 5 (extremamente relevante). De seguida temos a formação contínua/académica, que também se encontra num nível bastante alto para os inquiridos, com 51 respostas de nível 4 (importante), e por último encontramos a apresentação e as atividades associativas, com respostas que revelam que estes se encontram num patamar mais abaixo dos anteriores,

Posto isto, conseguimos identificar através do número de respostas obtidas, que os dois indicadores que mais sobressaem nesta questão, são a experiência profissional, e a formação académica.

A questão que se segue, insere-se na temática da contratação de jovens diplomados. Obtivemos várias respostas nesse sentido, e desta forma iremos enumerá-las para que seja mais fácil para o leitor saber quais as respostas mais dadas neste âmbito.

Assim, iremos elaborar uma tabela, com todas as respostas obtidas, à questão: “Com que frequência costuma contratar jovens licenciados?”, sendo que o questionário dava opção de resposta duas variáveis:

- “Sempre que existem processos de recrutamento, opto por contratar jovens recém-diplomados”;
- “Nunca/quase nunca, opto sempre por contratar pessoas com mais experiência”;

A última opção, era de carácter aberto, pelo que dessa forma obtivemos várias respostas que passamos a apresentar:

Pergunta	Respostas
Opção 1(“Sempre que existem processos de recrutamento, opto por contratar jovens recém-diplomados”)	32 respostas
Opção 2(“Nunca/quase nunca, opto sempre por contratar pessoas com mais experiência”)	15 respostas
“Depende da função”	13 respostas
“Depende da exigência do cargo	6 respostas
Serviços públicos- “Depende da legislação em vigor para os recrutamentos”	2 respostas
“Sempre que necessário	2 respostas
Resposta aberta 1)	O “R&S é feito em função da necessidade em concreto, por vezes privilegia-se a experiência, noutras ocasiões é preferível “apostar em jovens promessas”.”



Resposta aberta 2)	“Raramente, porque o perfil pretendido não requer qualificação”
Reposta aberta 3)	“Depende dos objetivos de contratação, mas por norma dou primazia à experiência profissional.”
Resposta aberta 4)	“Não constituí um critério de preferência, nem de desvalorização”
Resposta aberta 5)	“Sempre que a função não exija experiência, optamos por recém-licenciados”

*Tabela 6- Contabilização de respostas face à frequência de recrutamento de jovens licenciados; elaborado pela estagiária.*

Como podemos verificar através da tabela acima, foram várias as respostas que obtivemos relativamente ao processo de recrutamento dos jovens licenciados. Podemos analisar que, o maior número de respostas incidiu sobre a contratação de jovens recém-diplomados, revelando-se um número bastante mais alto do que a não contratação dos jovens em detrimento dos candidatos com mais experiência.

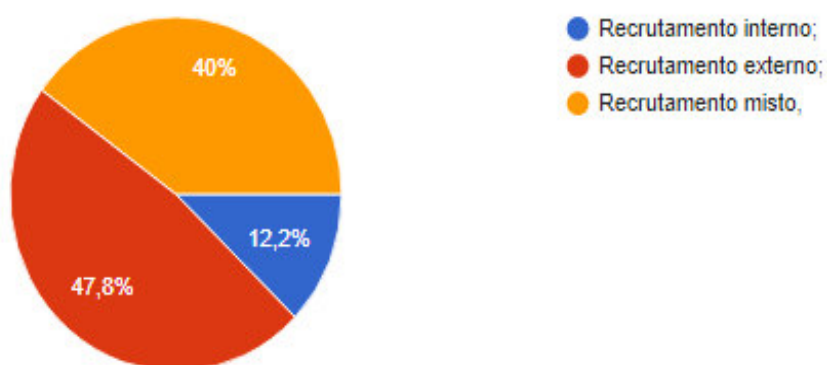
Relativamente às respostas abertas, tivemos uma panóplia de várias respostas, que nos levam a crer que o recrutamento destes jovens depende muito também do tipo de recrutamento que está a ser realizado, bem como a função a desempenhar. Muitas das vagas que possam estar a concurso, podem ser para contratações mais antigas, ou então para pessoas que já possuam experiência, que muitas vezes se constituem como uma mais valia, uma vez que a nosso ver, desta forma, não necessitariam de formação para desempenhar a função.

Tivemos também repostas que derivam de serviços públicos, pelo que não lhes é possível avaliar de que forma é que são feitos os recrutamentos, nem se estes estariam a pretender contratação de um jovem. Ainda assim, é-nos possível concluir, após a análise de algumas respostas abertas, que muitas empresas dão ênfase à experiência profissional o que nos remete para a opção 2 do questionário.

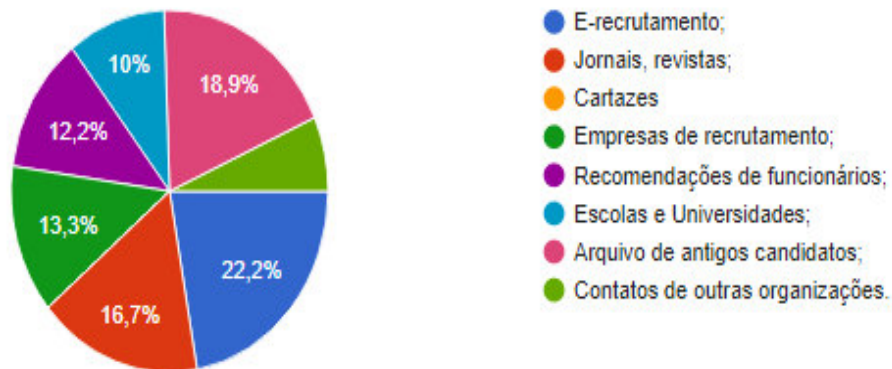
Podemos assim observar que, ainda que as contratações de jovens recém-licenciados tenham obtido um número de respostas superior, os dados recolhidos revelam que as empresas continuam a dar muita importância à experiência profissional. Desta forma, podemos cruzar esta informação com a questão anterior do questionário, que confirmando que efetivamente, a experiência profissional se constitui um dos maiores e mais importantes indicadores que levam à contratação de um candidato.

Posto isto, podemos avançar para a questão seguinte: “Quais os tipos de recrutamento que costuma realizar com mais frequência?” e de seguida, “Se escolheu recrutamento externo, quais os métodos que costuma utilizar mais?”

Apresentamos os gráficos com a análise dos resultados:



*Gráfico 9- Tipo de recrutamento mais utilizado pelos inquiridos; google formulários: A competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.*



*Gráfico 10- Métodos de seleção mais utilizados num processo de recrutamento; google formulários: A competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.*

Após a recolha dos dados, podemos verificar que:

O tipo de recrutamento mais utilizado pelas empresas inquiridas, é o recrutamento externo. Este tipo de recrutamento, apresenta-se como o mais escolhido, uma vez que, como vimos no capítulo teórico desta investigação, ele tem diversas vantagens: incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos, permitindo a incorporação de pessoas que “renovem os ares” da organização com os seus talentos, habilidades e expectativas. De acordo com António Caetano & Jorge Vala (2002) capital da empresa torna-se mais rico e variado bem como a sua cultura organizacional.

O recrutamento misto vem de seguida com 40% das respostas, em que a empresa pode utilizar os dois procedimentos para encontrar o candidato mais adequado à vaga em questão, e por último o recrutamento interno que se afigura como o menos utilizado à vista dos inquiridos.

Relativamente ao método mais utilizado, ele incorpora como maioria, o e-recrutamento, que é o tipo de recrutamento efetuado através da internet. Como estudamos no capítulo teórico, a finalidade do e-recrutamento é tornar os processos envolvidos mais eficientes e eficazes, bem como menos dispendiosos uma vez que permite uma redução burocrática significativa no processo de recrutamento e seleção. Tem também a vantagem de poder chegar a um maior número de candidatos e facilitar assim o processo de recrutamento. A internet é mais do que lazer, é uma forma simples e democrática para aprender, fazer contactos, encontrar oportunidades e construir uma reputação. Desta forma, consideramos pertinente que este método seja o mais utilizado no recrutamento de jovens licenciados, uma vez que é a plataforma

que estes utilizam mais na atualidade, e as redes sociais que também se começam a afigurar como forma de divulgação de oportunidades de emprego, nomeadamente a aplicação *LinkedIn*.

De seguida temos o arquivo de antigos candidatos, que é o mais utilizado a seguir ao e-recrutamento, que também apresenta vantagens como não necessitar de criar anúncios online, e facilitar desta forma o processo de recrutamento; com 16,7% temos os anúncios em jornais e revistas, que atualmente não estão tanto em vigor; com 13,3% temos as empresas de recrutamento, que realizam todo o processo de recrutamento sem necessitar de a empresa em questão ter de se movimentar nesse sentido; com 12,2% temos a recomendação de funcionários, e por último as escolas e universidades e contactos de outras organizações.

A questão seguinte aplicada no questionário tem que ver com os métodos mais utilizados num processo de recrutamento, assim:

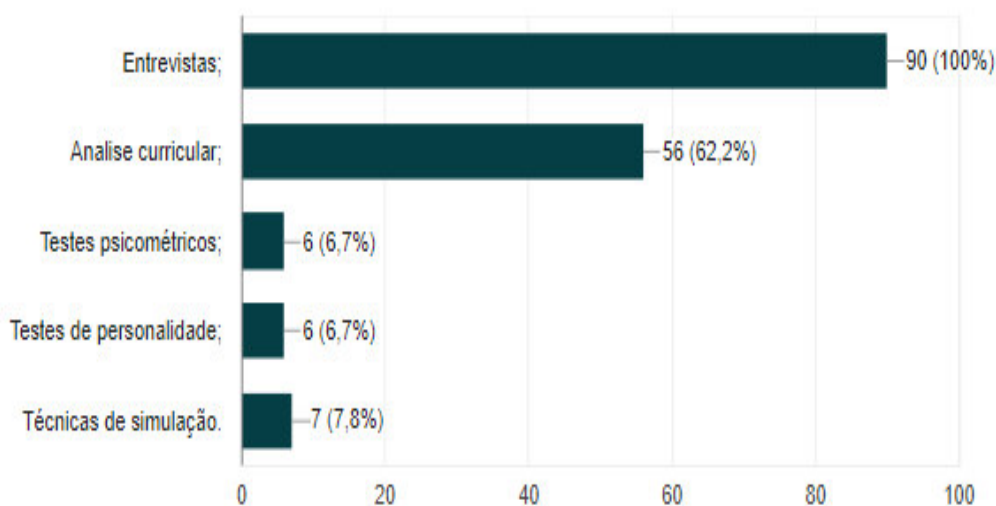


Gráfico 11- Métodos de seleção mais utilizados num recrutamento; fonte: google formulários:

A competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos. Com 100% das respostas, ou seja, todos os inquiridos responderam afirmativamente a este método, temos a entrevista. A entrevista é “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo, a obtenção de informações por parte de outro, o entrevistado” (Haguette,1997:89).

De seguida temos a análise curricular, com 62,2% dos inquiridos a confirmarem a sua utilização, uma vez que é aqui que é possível ter uma primeira impressão das habilitações literárias, da experiência profissional e de mais alguns aspetos do candidato que estão disponíveis no currículo vitae; com a mesma percentagem de respostas (6,7%) temos os testes psicométricos e os testes de personalidade, e com 7,8% das respostas temos as técnicas de simulação.

### 10.3. As competências transversais

A última questão do questionário, tinha como objetivo perceber quais as competências que as empresas inquiridas concordavam como ser as principais e transversais que um jovem recém-licenciado deve ter para ingressar no mercado de trabalho.

A questão foi colocada com um nível de avaliação numa escala de 1 a 5, por nível de relevância, como nas questões anteriores, e com a mesma escala:

- 1- Sem importância;
- 2- Pouco importante;
- 3- Importante;
- 4- Muito importante;
- 5- Extremamente importante.

Assim, apresentamos o gráfico com as respostas obtidas:

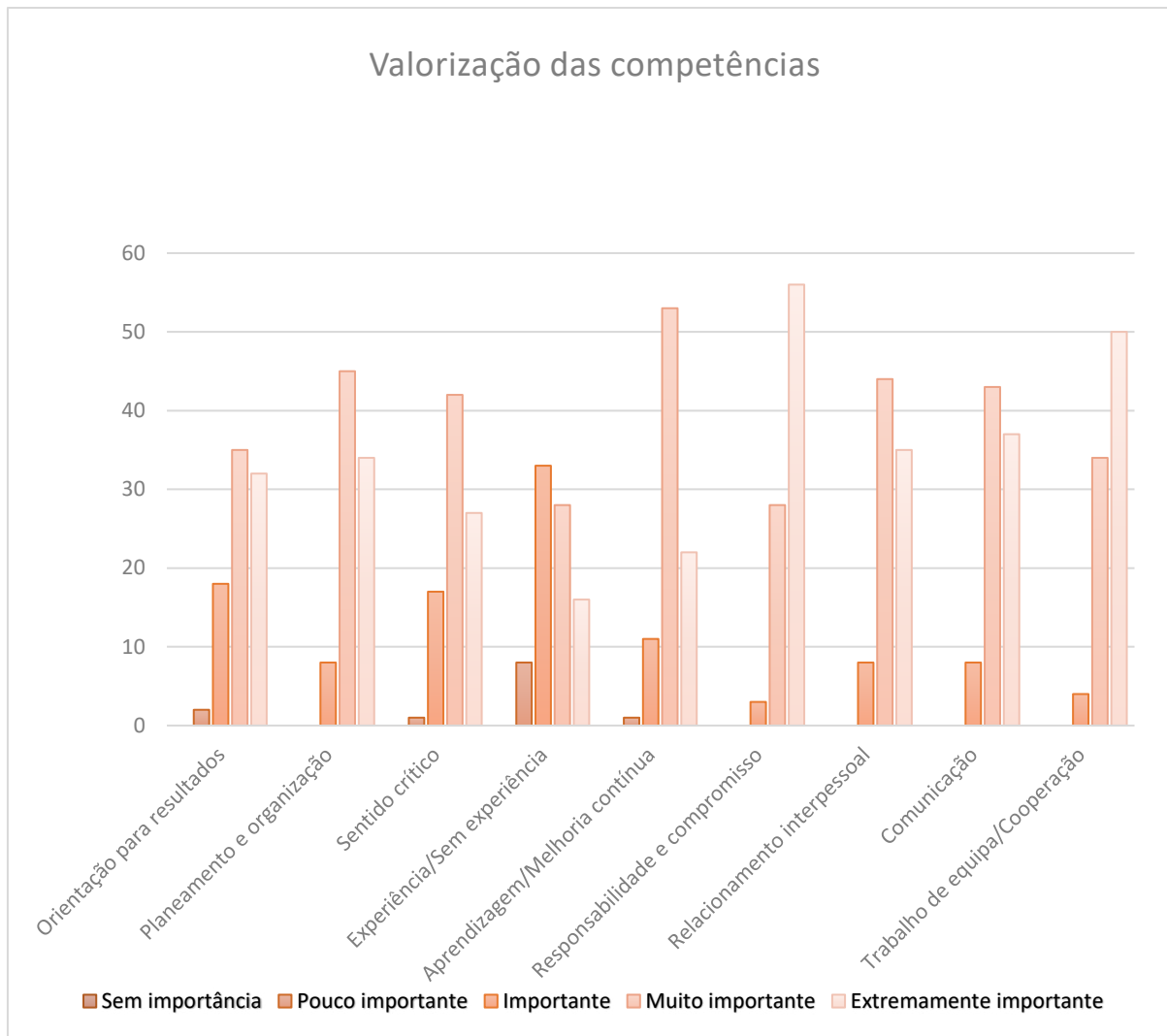


Gráfico 12- Competências mais valorizadas pelos inquiridos; fonte: elaborado pela estagiária.

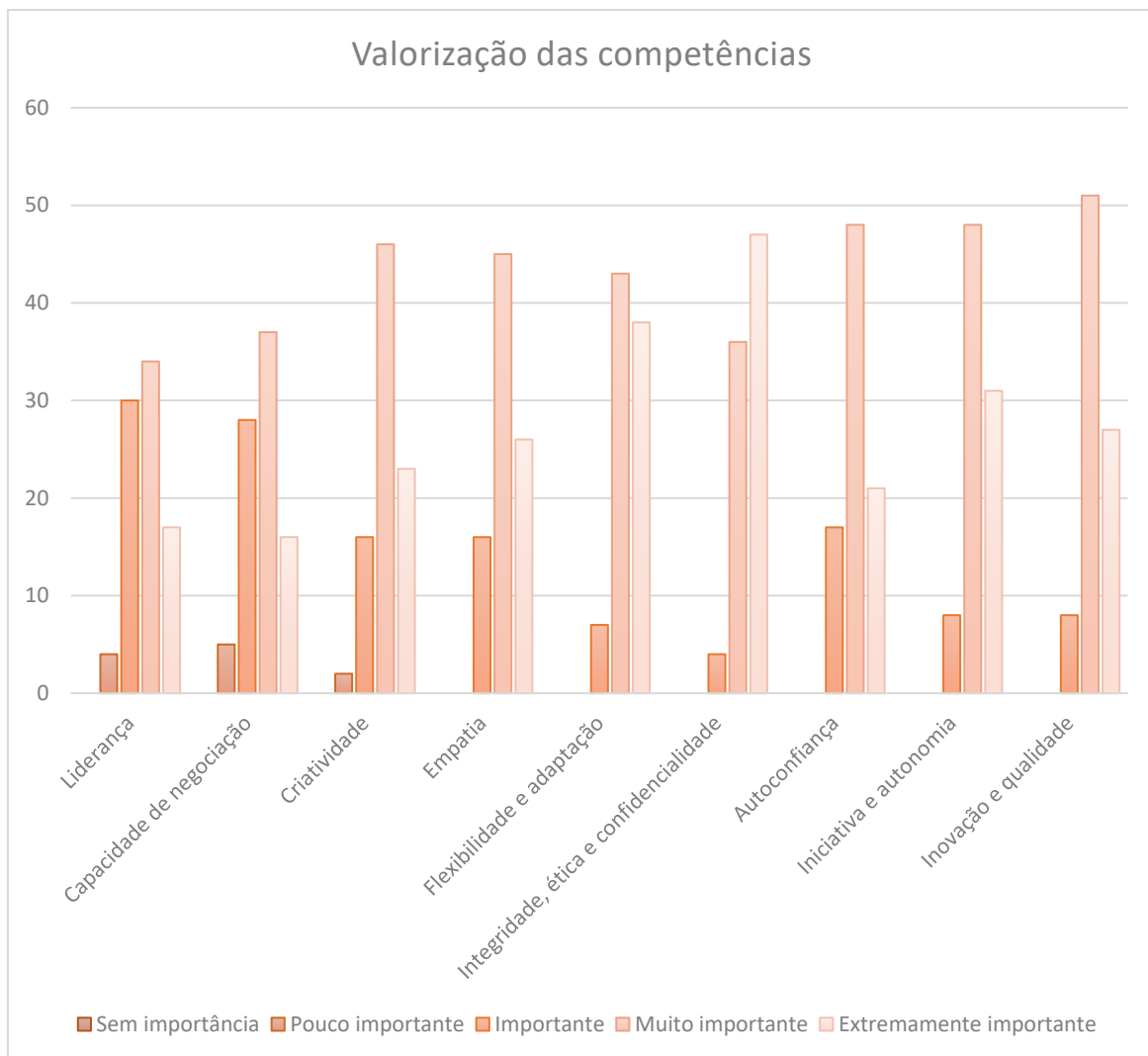


Gráfico 13- Competências mais valorizadas pelos inquiridos; fonte: elaborado pela estagiária.

Podemos verificar que, o número de repostas que obtivemos da escala número 5, considerada como “extremamente importante” foram as seguintes competências:

- Responsabilidade e compromisso;
- Trabalho de equipa e cooperação;
- Flexibilidade e adaptação.

Estas foram as competências escolhidas pelos nossos respondentes, como as mais importantes num processo de recrutamento e seleção de um jovem recém qualificado.

A competência “responsabilidade e compromisso”, foi mais a mais escolhida, tendo como número de respondentes com o nível 5, 56 repostas. Com o indicador 4 de “muito importante”, a mesma competência teve ainda 28 repostas.

De seguida, o trabalho de equipa e cooperação, encontra-se em segundo lugar na tabela, com 50 respostas de nível 5 (extremamente importante), e 34 muito importante. Assume-se como uma das competências mais votadas ao nível das empresas que foram inquiridas.

Por último, mas não menos importante temos a flexibilidade e adaptação, que teve como respostas do nível 5, 38, e 48 do nível 4, muito importante.

Encontradas as três competências-chave para um recrutamento, resta-nos encontrar quais as menos valorizadas pelos respondentes, assim:

A primeira competência que encontramos que tem menos valor para as empresas é a orientação para resultados, uma vez que se assume como tendo 2 respostas de nível 2 (pouco importante), e 18 de nível 3 (importante).

De seguida temos a competência “experiencia/ sem experiência”, que também é das menos valorizadas num processo de recrutamento de um recém-diplomado. Esta questão torna-se relevante debater, uma vez que este indicador era um dos mais importantes num processo de recrutamento pelas empresas inquiridas. O resultado torna-se contraditório uma vez que esta é uma das competências com menos valor para as empresas inquiridas. Teve como número de votos no nível 2, pouco importante, 8.

A capacidade de negociação tem também um peso no gráfico das competências menos valorizadas, uma vez que se assume como tendo 5 respostas no nível “pouco importante”. A liderança está também nesta linha de competências menos valorizadas, com 4 respostas de nível 2.

A criatividade, sentido critico, e aprendizagem/ melhoria continua, ainda que poucas também tiveram algumas votações negativas no que toca à sua relevância relativamente ao mercado de trabalho.

#### 10.4. Educação e competência: a transição do sistema educativo

Os autores dão-nos ainda uma perspetiva de educação e competência, e de que forma é que a competência surgiu na história da educação. A educação assumia-se como uma forma de transmissão de conhecimentos apenas, e em nada estava voltada para o mercado de trabalho, e para o exercício de uma função profissional. Em 2005, com a entrada em vigor da Lei de Bases do sistema Educativo a educação passa a ter uma ideologia mais ligada ao mundo do trabalho, e



consequentemente baseado num desenvolvimento de competências, o que fez com que o sistema educativo que se conhecia até então tivesse que ser alterado, uma vez que este iria passar a estar mais voltado para a competência, e não tanto para uma mera transmissão de conhecimentos em ambiente de sala de aula.

É a partir daqui que se começa a desenhar um novo perfil de profissionais a formar e são criados os cursos EFA (Educação e formação de adultos), dinamizados pela ANEFA (Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos). O ensino passa a ser transmitido por um referencial de competências-chave, que estão ligados diretamente ao mundo do trabalho, e que preparam os indivíduos para o trabalho: cursos profissionalizantes, cursos para a formação de adultos, entre outros. Assiste-se a uma viragem no conceito de educação e formação, em que esta passa a ser mais valorizada por causa da designada “competência” e “qualificação”. (Estevão & Cardoso, 2006: 24-25).

Relativamente à metodologia que foi utilizada para este estudo: foram aplicados questionários a organizações empregadoras e a jovens recém-diplomados, que foram divididos em 7 grupos, sempre com variáveis que podiam englobar total discordância (1) até total concordância (5). Os questionários seguiram por correio, e a amostra foi realizada com suporte a uma base de dados existente na Tecminho, que terá sido adquirido ao INE.

O processamento de dados foi feito com ajuda do programa estatístico SPSS.

#### 10.5. Comparação de estudos realizados em anos anteriores

Uma vez avaliadas as competências mais valorizadas pelos inquiridos neste estudo, que foi realizado durante este último ano letivo, passamos para a última fase deste capítulo empírico. Achamos pertinente comparar com um estudo que foi realizado na mesma linha de investigação: “Competências transversais dos diplomados do ensino superior- perspectiva dos empregadores e diplomados”, realizado por: Carlos Cabral-Cardoso; Carlos V. Estevão e Paulo Silva, em Fevereiro de 2006. Parece-nos relevante comparar os dois estudos num intervalo temporal de 12 anos, para podermos verificar se ainda se mantém os mesmos resultados ou se foram, entretanto, valorizados outros indicadores.

Este estudo foi executado com o objetivo de verificar, a par deste estudo corrente, quais as competências transversais que são importantes para um jovem diplomado, uma vez que, na

perspetiva dos autores é comum verificar-se situações de diplomados do ensino superior com elevado sucesso académico, mas que ocupam funções profissionais de pouco destaque. Nesta linha, eles assumem que as competências técnicas/específicas não chegam para a entrada do jovem no mercado de trabalho, e assim pretendem saber que competências é que são valorizadas para que esta consiga encontrar uma vaga no mercado de trabalho, dentro da sua área profissional.

Os autores dividiram este estudo, fazendo o mesmo questionário às entidades empregadoras e aos alunos (ex-alunos da uminho). Relativamente às competências transversais mais valorizadas pelas entidades empregadoras são as seguintes:

- Resolução de problemas;
- Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Adaptação à mudança
- Trabalho em grupo;
- Inovação/criatividade;
- Disponibilidade para a aprendizagem contínua;
- Relacionamento interpessoal:
- Motivação;
- Planeamento/organização.

Relativamente às menos valorizadas:

- Sensibilidade para os negócios;
- Influencia/ persuasão;
- Negociação;
- Criação de laços/redes;
- Numeracia;
- Apresentação pessoal;
- Assunção de risco.

Assumimos que as competências mais/menos valorizadas para os ex-alunos não são relevantes para esta confrontação de dados das duas investigações uma vez que os dados comuns aos dois são da perspetiva das entidades empregadoras. Neste sentido, podemos verificar que, em relação às competências mais valorizadas, temos apenas uma competência comum a ambos os

estudos: trabalho em equipa/trabalho de equipa e cooperação. Esta competência aparece ainda 12 anos depois, como sendo das mais relevantes.

Relativamente à confrontação de dados das competências menos valorizadas, a única que existe em comum com as duas investigações é a negociação/capacidade de negociação. Relativamente às outras competências, não temos nenhum indicador que esteja presente nos dois estudos.



## BALANÇO CRÍTICO DO ESTÁGIO

Todas as atividades que tivemos a oportunidade de participar durante todo o período de estágio foram bastante significativas tanto para a nossa evolução a nível pessoal como profissional. Estarmos inseridos numa organização, fazer parte do seu contexto diário, e trabalhar na nossa área de formação, permitiu-nos assumir que aquele seria o percurso que queríamos seguir a nível profissional. Toda a equipa estava sempre pronta para ajudar, e permitiram que fizéssemos um estudo sobre o tema que considerássemos mais pertinente para a área de estudos sem nunca colocar nenhuma objeção em qualquer tarefa que achássemos que seria necessária para que a investigação fosse avante.

Consideramos que o balanço de todas as atividades desenvolvidas foi positivo, sendo que todas as atividades que foram sendo realizadas se assumiram sempre como produtivas e realizadas para contribuição da nossa formação pessoal e profissional. O que apenas não conseguimos realizar foi, uma atividade que sempre gostaríamos de aprender e desenvolver, a elaboração de entrevistas de seleção e também a sua realização. Consideramos que as entrevistas se assumem como uma das principais atividades de um técnico ou gestor de recursos humanos, e nesse sentido não conseguimos/tivemos oportunidade de as realizar, uma vez que durante o período de estágio não aconteceram nenhuns processos de recrutamento para a empresa, ou para clientes. Não consideramos que seja de facto um ponto negativo, tendo em conta toda a dimensão de informação que há disponível atualmente sobre o tema, não crendo que se assuma como um entrave no acesso ao primeiro emprego na área de recursos humanos. Além das entrevistas, tivemos a oportunidade de recolher um variado leque de currículos e candidaturas a diversas áreas, o que nos facultou a possibilidade de (como técnicos de recursos humanos) fazer uma leitura sobre quais os currículos que se assumem como mais fáceis de “ler”. Atentamos que, toda esta informação que ia chegando diariamente por vezes era um pouco difícil de organizar, uma vez que algumas das candidaturas se tornavam confusas. Determinados recrutamentos requeriam apenas candidaturas para uma determinada área, e os candidatos enviavam por vezes currículos que em nada tinham a ver com o processo de recrutamento que se estava a desenvolver naquele momento, tornando-se assim um pouco mais complicado organizar e assimilar as informações.

Relativamente ao estudo e investigação que foi realizada durante este ano letivo, consideramos que a temática que foi trabalhada é bastante interessante e atual, uma vez que a todos nós

(jovens) nos interessa saber com que frequência é que as empresas costumam contratar jovens licenciados, e quais são as suas ideologias sobre a questão das competências. Antes de realizar este estudo, acreditávamos que aquilo que interessava verdadeiramente para um recrutador seriam apenas as competências técnicas que eram necessárias para determinado exercício profissional. Agora que tivemos a oportunidade de fazer a nossa própria investigação sobre este tema, verificamos que as competências transversais ou genéricas, se assumem também elas como muito importantes num processo de recrutamento e seleção. Permitiu-nos ter uma visão mais abrangente sobre o mercado de trabalho, uma vez que não sabia o quão eram importantes estas competências, apesar de já ter sido feito um estudo em 2006 sobre esta temática.

Esta primeira experiência com o mercado de trabalho, mais propriamente com a nossa área de formação, deu-nos a possibilidade ainda de conhecer novas ferramentas de trabalho, como por exemplo a plataforma de internet que permitiu aplicar os questionários, e também aprofundar mais os nossos conhecimentos sobre o excel, uma vez que foi lá que construímos a base de dados com toda a informação sobre as candidaturas e até então não o tínhamos utilizado muito frequentemente. A acompanhante de estágio criou-nos ainda um e-mail interno, para facilitar a aplicação dos questionários aos clientes, uma vez que não seria possível aplicar questionários com o e-mail pessoal.

Posto isto, a nossa leitura geral sobre o estudo que foi realizado é, que nos sentimos felizes com o resultado embora tenham existido algumas adversidades na aplicação dos questionários. Muitos dos clientes não responderam, o que nos fazia ter que diariamente reenviar todos os e-mails novamente com vista a obter mais respostas, e muitas vezes alguns clientes reagiam menos bem a esta insistência. Consideramos esta como a pior parte de todo o processo de investigação. Mas nem sempre tudo corre como idealizamos.

O estágio deu-nos ainda oportunidade de construir uma variedade de competências transversais, como: a responsabilidade, a assiduidade, o trabalho em equipa, a relação interpessoal etc. O primeiro contacto com o mundo do trabalho dá-nos sempre a possibilidade de olhar as coisas com outra perspetiva, e a nós deu-nos a oportunidade de ter a certeza de qual queria ser a profissão que queríamos seguir.

De uma forma geral, o balanço do estágio foi bastante positivo, deu-nos a oportunidade de conhecer pessoas novas, integrar numa equipa jovem e dinâmica, e sobretudo arrecadar alguma experiência na nossa área, o que para nós se assume como a principal razão de escolher um

mestrado que nos identificássemos, mas também com a possibilidade de ver de perto como é que na realidade e na prática a área que passamos tantos anos a estudar.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos, é hoje em dia, uma das áreas mais positivas e que na nossa perspectiva, dá mais valor a uma empresa uma vez que sem esta não é possível uma organização obter resultados positivos nos dias que correm. A entrada dos jovens no mercado de trabalho, é uma questão que levanta muitas interrogações, nomeadamente qual o cargo que vão ocupar, se este está ou não associado à sua área de estudos, no qual se graduou ou não. A nossa proposta de investigação foi em parte de acordo com estas questões, tentando perceber onde estaria o problema, se nas empresas que contratam jovens ou nos jovens que não têm competências suficientes para entrarem no mercado de trabalho. Aqui tentamos entender se seriam competências específicas, que lhes são dadas no meio académico, ou competências transversais, que nem sempre se encontram na universidade. Foi abordado também o tema das competências, onde procuramos obter o máximo de informação sobre este conceito. Assim, fizemos uma contextualização histórica do conceito, onde verificamos que muitos autores o consideram como um “conceito inacabado”, uma vez que historicamente foram dados diversos contributos de diversos autores, o que faz com este se assuma como um “conceito camaleão”. Observamos ainda, a diferença entre qualificação e competência, onde demos ênfase a alguns estudos feitos neste sentido, e abordamos diferentes perspectivas deste paralelismo concetual.

Achamos pertinente a escolha deste tema, uma vez que se assume como sendo bastante atual, e onde vários de nós(jovens) se encontram neste momento. Assim, procuramos fazer uma ponte entre educação e trabalho, e verificar de que forma é que estes conceitos estão ligados. Conseguimos perceber que nem sempre a educação nos dá acesso direto ao mercado de trabalho, tendo como presente a realidade atual: muitos jovens com elevadas qualificações estão a exercer uma profissão que não está de acordo com a área a qual se licenciaram ou graduaram.

A escolha da consultoria como contexto de estágio vem neste sentido, uma vez que atualmente as consultorias que acolhem processos de recrutamento dos seus clientes são bastante responsáveis pela entrada ou não dos jovens no MT, uma vez que são responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção que estes passam. Nem sempre podemos generalizar esta ideia, uma vez que muitos dos critérios de seleção são elaborados pelo cliente que solicita o recrutamento, sendo que a consultoria não os pode alterar.

Assim, propusemo-nos a fazer uma investigação neste sentido: foram aplicados questionários a um grande leque de empresas de diversos ramos, com vista a responder à pergunta de partida “Quais as competências mais valorizadas num processo de recrutamento e seleção?”. Conseguimos obter 90 respostas. As respostas que foram obtidas não se cingiam apenas à pergunta de partida, mas também a outros tópicos que achamos pertinentes de abordar, nomeadamente: qual o setor da empresa; quais os anos de antiguidade; quais os tipos de C.V. que consideram mais interessantes, qual o tipo de recrutamento mais utilizado, e qual o grupo etário de pessoas que costumam recrutar com mais frequência, uma vez que tentávamos obter informação sobre as contratações, se eram mais voltadas para os jovens ou para pessoas com mais experiência. Todas estas questões fizeram-nos perceber quais os processos de recrutamento mais utilizados, se estes estavam ou não associados a jovens ou não, se as empresas preferiam contratações de jovens ou pessoas mais experientes, e quais as competências genéricas mais valorizadas pelas empresas inquiridas, num total de 90.

Assim, conforme apresentamos no capítulo da apresentação de resultados, verificamos que, na maioria dos casos, as empresas optariam por contratações de jovens diplomados, sem grande experiência, salvo exceções de casos em que isto não acontece. Conseguimos também apurar que, nos casos em que os jovens são intencionalmente recrutados numa fase inicial, as competências mais valorizadas pelas empresas são: a responsabilidade e compromisso; o trabalho de equipa e cooperação; e por último, a flexibilidade e orientação. Todas as empresas deram ênfase a estas competências, sendo que outras também foram relevantemente escolhidas pelos respondentes.

Com esta investigação, conseguimos perceber que, a experiência e a contratação de jovens recém-licenciados não estão intimamente ligados, contudo, observamos que existem muitas competências transversais que são valorizadas pelas empresas e que nem sempre o jovem que acaba de vir da universidade as tem. Vai adquirindo lentamente, conforme a sua trajetória profissional.

Uma curiosidade que foi observada foi que, muitas entidades empregadoras responderam que a contratação de jovens era muitas vezes realizada, sem dar muita relevância à sua experiência profissional, mas, por outro lado na questão em que estes teriam que escolher as competências que mais valorizavam num jovem, muitos deles responderam que seria a experiência profissional uma das mais importantes. Posto isto, verificamos que existe aqui uma contradição no que toca

à experiência profissional, o que não nos permite fazer uma leitura esclarecedora desta competência.

Este estudo torna-se assim, muito gratificante, uma vez que nos fez perceber todos os temas inerentes à área de recursos humanos, nomeadamente os recrutamentos, de que forma é feita a seleção do candidato, quais as competências mais importantes para os empregadores nos dias que correm, e mais do que isso, ter a oportunidade de estagiar numa empresa que está diretamente ligada a este ramo.

Pessoalmente, consideramos esta experiência muito positiva uma vez que se assumiu como primeiro contacto direto com a nossa área de estudos, e nos fez perceber que além de termos diversas competências técnicas ou específicas que o curso nos dá, é muito importante também termos ideia que as competências não técnicas, como por exemplo a relação interpessoal com os colegas, a responsabilidade, a ética profissional, o compromisso, são aspetos muito importantes para podermos garantir um emprego atualmente. Consideramos que esta experiência nos deu algumas vantagens a nível pessoal nesse sentido.

A nível profissional, foi uma experiência muito enriquecedora uma vez que nos deu a oportunidade de ter contacto com a nossa área de estudos e onde conseguimos desenvolver alguns conhecimentos sobre a área. Consideramos que todos nós devíamos ter a possibilidade de ingressar no mundo do trabalho desta forma, uma vez que nos permite ter uma visão mais ampla daquilo que estudamos, e que podemos finalmente pôr em prática. Acreditamos que um dia consigamos ingressar num emprego nesta área, e este estágio deu-nos bases necessárias para não ter qualquer dificuldade num futuro próximo dentro de uma organização.



## BIBLIOGRAFIA

- AFONSO, J. & ANTUNES, F. (2001). Educação, Cidadania e Competitividade: questões em torno de uma nova agenda. *Cadernos de Pesquisa*. pp. 83-112;
- AMADO, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. (pp- 289-349) Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- AGUINALDO A. Neri (1999). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. São Paulo: Papirus Editora.
- ALVES, M G.; Alves, N. e Chaves, M. (2012). Inserção profissional e razões de ingresso e reingresso no ensino superior: um ponto de partida para uma temática em aberto. *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 60. pp. 105-110.
- ANDRÉ, Ana Rita (2013), *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*, Vila do Conde
- BARROS, R. (2011). *Da Educação Permanente à Aprendizagem ao longo da Vida. Genealogia dos Conceitos em Educação de Adultos: Um estudo sobre os Fundamentos Político-Pedagógicos da Prática Educacional*. Lisboa: Chiado Editora. pp. 235-249.
- BELL, J. (2002). *Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.
- BILHIM, João Abreu de F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (2ª Edição).
- BRANDÃO, A. Maria; PARENTE, Cristina (1998). “Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português.” *Revista Organizações e Trabalho*, nº20, pp- 1-18.
- BRANDÃO, H. & Guimarães, T. (2001). “Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?” *Revista de Administração de Empresas*. pp. 8-15.
- CABRAL, Carlos, ESTEVÃO, V. Carlos; SILVA, Paulo (2006). *Competências transversais dos diplomados do ensino superior: perspetiva dos empregadores e diplomados*. Guimarães: Tecminho/ Gabinete de Formação Contínua.
- CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo B.; RODRIGUES, Joaquim V. (1997); *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (pp. 233-253) Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- CANÁRIO, R. (1999). *Educação de adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- CARDIM, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel
- CHAVES, M., Morais, C.; Nunes, J. S. (2009). Os diplomados do ensino superior perante o mercado de trabalho: velhas teses catastrofistas, aquisições recentes. *Fórum Sociológico* [online], 19. Disponível em: <http://forumsociologico.fcsh.unl.pt/PDF/FS19-MC-JSN-CM.pdf>
- CHIAVENATO, I. (1992). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para a Administração Participativa*. São Paulo: Makron Books
- CHIAVENATO, I. (1993). *Recursos Humanos*. 2ed. Atlas (pp. 174-188) São Paulo: Editora Atlas.
- COUTINHO, C. P. (2014). *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- ESTÊVÃO, C. V. (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania. Contributos para uma sociologia. *Crítica da Formação. Educação & Sociedade*, XXII, pp.186-189.
- FAURE, E. (1972), *Aprender a Ser*. Lisboa: Bertrand.
- GIL, António C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (pp. 124-133) São Paulo: Editora Atlas.
- HAGUETTE, Teresa M<sup>a</sup> F. (1987). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. (pp.390-394). 2<sup>a</sup>ed. Petropolis: Editora Vozes.
- LE BOTERF, G. (2001). Da Engenharia da Formação à Engenharia das Competências: Que Abordagens? Que atores? Que Evoluções? Carré, Pierre & Caspar, Pierre. *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*. (pp.355-374) Lisboa: Instituto Piaget.
- LIMA, L. (2007). *Educação ao longo da vida: entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. (pp. 13-115) São Paulo: Cortez.
- OLIVEIRA, Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. (pp. 81-90) Lisboa Editorial Presença.
- PERETTI, J. (1998). *Recursos Humanos*, (pp. 216-233). Lisboa: Edições sílabo.
- MARQUES, A. P. (2014). Preparados para trabalhar? Um estudo qualitativo com diplomados do Ensino Superior e Empregadores”, in Vieira, D. & Marques, (2014), *preparados para trabalhar? Um estudo com Diplomados do Ensino Superior e Empregadores, Fórum Estudante/ Consórcio Maior Empregabilidade*, pp. 79-181.

- MELO, A. (2010). Educação- Formação: Caminhos Passados e Horizontes Possíveis. *Aprender ao Longo da Vida*, 13, pp.40-45.
- Melo, A., Lima, L. C. & Almeida, M. (2002). *Novas políticas de Educação e Formação de Adultos. O contexto internacional e a situação portuguesa.* (pp. 29-41) Lisboa: ANEFA.
- TORRES, L. L. & Palhares, J. A. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. PP.104-106
- VALA, J. (1986). A análise de conteúdo. In Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs). *Metodologia das Ciências Sociais*. (pp. 103-114) Porto: Edições Afrontamento.
- RAMOS, Nogueira, M. (2001), *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?*, (pp.60-66) São Paulo: Cortez Editora.
- SPEZIA, Humberto, Carlos; IRELAND, Denis, Timothy, *Educação de adultos em retrospectiva: 60 anos de Confitea*; Barzilia,2014.





## WEBGRAFIA

- *Moving Forward* Consultores; disponível em: [\(site omitido para manter o anonimato\)](#); acesso em: 20/10/2017.
- SOALHEIRO, B. (2007); “Competências essenciais e transversais” disponível em: (<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/competencias-essenciais-e-transversais/20133/>) acesso em: 15/11/2017.
- MOURA, Rita (2014); “Dissertação – Recrutamento online”. Disponível em: ([https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7749/1/T-MRH\\_14\\_24\\_Rute%20Moura.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7749/1/T-MRH_14_24_Rute%20Moura.pdf)).
- GESUÍNO, Jorge, C.; PEREIRA, Orlando, G.; RETO, Luís, Antero: Gestores de Topo: Uma Abordagem Qualitativa. *Análise Psicológica*, vol. 2.(Xi), pp. 179-199. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa em <https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/14363/1/Caracter%C3%ADsticas%20dos%20Gestores%20de%20Topo%20-%20Uma%20abordagem%20qualitativa.pdf>.
- Lima, L. & Guimarães, P. (2011). *European Strategies in Lifelong Learning. A Critical Introduction*. Germany: Barbara Budrich Publishers. Em: <http://hdl.handle.net/1822/34948>.
- CHAVES, M., MORAIS, C.; NUNES, J. S. (2009). Os diplomados do ensino superior perante o mercado de trabalho: velhas teses catastrofistas, aquisições recentes. *Fórum Sociológico* [online], 19. Disponível em: <http://forumsociologico.fcsh.unl.pt/PDF/FS19-MC-JSN-CM.pdf>



# APÊNDICES

## As competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos

Este questionário foi elaborado no âmbito do mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, e tem como objetivo a elaboração de um estudo transversal sobre as competências transversais dos profissionais com formação de nível superior na perspetiva das entidades empregadoras. Agradecemos a sua colaboração, tendo em vista obter o máximo de respostas no sentido de obter uma amostra representativa!

**\*Obrigatório**

1. Qual a sua função dentro da organização? \*

A sua resposta

2. Quais as suas habilitações? \*

A sua resposta

3. Qual o setor da empresa onde colabora? \*

A sua resposta

4. Quantos trabalhadores se encontram neste momento a exercer atividades dentro da empresa?

A sua resposta

5. Há quantos anos exerce funções dentro da empresa? \*

A sua resposta

## Apêndice nº2

9. Relativamente ao recrutamento, que tipo(s) costuma utilizar com mais frequência? \*

- Recrutamento interno;
- Recrutamento externo;
- Recrutamento misto,

10. Se escolheu recrutamento externo, qual o método que utiliza mais? \*

- E-recrutamento;
- Jornais, revistas;
- Cartazes
- Empresas de recrutamento;
- Recomendações de funcionários;
- Escolas e Universidades;
- Arquivo de antigos candidatos;
- Contatos de outras organizações.

11. Quais os métodos que mais utiliza num processo de recrutamento? \*

- Entrevistas;
- Análise curricular;
- Testes psicométricos;
- Testes de personalidade;
- Técnicas de simulação.

### Apêndice nº3

12. De 1 a 5 (sendo 1 nada importante, e 5 muito importante), quais considera ser, da lista que se segue, as competências genéricas mais importantes no processo de recrutamento e seleção de um jovem recém-licenciado?

	1	2	3	4	5
Orientação para r...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento e or...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentido crítico;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência/sem ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizagem e ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento i...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho de equip...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de ne...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Apêndice nº4

Flexibilidade e ad...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridade, ética ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa e auton...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação e qualid...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

Outra(s):

Texto de resposta longa

---

## Apêndice nº5

### E-mail tipo enviado aos inquiridos

Bom dia,

Em parceria com a empresa XZ consultores, vimos por este meio pedir a vossa colaboração neste breve questionário.

Agradecemos a vossa colaboração!

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSevH10blaRrDclFbvWREwOmE1WEBQaknEdlb-hZxwqR8iqA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSevH10blaRrDclFbvWREwOmE1WEBQaknEdlb-hZxwqR8iqA/viewform?usp=sf_link)

Atentamente,



## Apêndice nº6

Carta de apresentação enviada aos inquiridos



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Vimos pelo presente e-mail solicitar a vossa excelência, apoio na participação de um breve questionário, redigido no âmbito de um estudo levado a cabo pelo Mestrado em formação, trabalho e recursos humanos da Universidade do Minho, em parceria com a empresa que o sustenta- Moving Forward Consultores.

Este questionário tem como grande objetivo fazer um estudo transversal sobre quais as competências que são mais valorizadas nos jovens licenciados, num processo de recrutamento em ambiente empresarial.

De modo a obtermos informação da maior qualidade possível, gostaríamos de contar com a vossa ajuda na resposta a algumas questões desta temática, que em anexo remetemos. Informamos ainda que o questionário é confidencial.

Sem mais, agrademos desde já a vossa atenção e esperamos poder contar com a vossa importante colaboração!

Atenciosamente,

Joana Faria

