

*Inserção Profissional de Graduados em Portugal: (Re)Configurações teóricas e empíricas* é uma obra colectiva que reúne contributos de investigadores que, no nosso país, se têm ocupado do estudo desta temática. A inserção profissional de diplomados de ensino superior tem sido objecto de grande atenção e preocupação nos últimos anos, existindo um conjunto de ideias correntes habitualmente difundidas nos discursos sociais, políticos e mediáticos que contrastam com as conclusões da investigação realizada. Neste contexto, pretende-se com este livro divulgar um conjunto de problemáticas teóricas e de resultados de pesquisa empírica sobre a temática em análise, com a principal finalidade de enriquecer os debates sociais e científicos em torno da inserção profissional de diplomados do ensino superior.

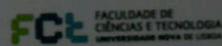
Na primeira parte do livro, os dois capítulos enquadram a temática da inserção profissional de graduados nos planos nacional e internacional, considerando a investigação realizada, mas também as políticas públicas sobre estas matérias. A segunda parte do livro é composta por quatro capítulos em que cada um deles reporta resultados de investigação em quatro instituições distintas de ensino politécnico: Instituto Politécnico de Beja, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, Instituto Politécnico de Viseu. A terceira parte engloba também quatro capítulos, cada um deles centrado na análise de questões teóricas e dados empíricos decorrentes de pesquisas realizadas em quatro instituições de ensino universitário: Universidade de Lisboa, Universidade do Porto, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e Universidade do Minho.

**Ana Paula Marques**, socióloga, é Professora do Departamento de Sociologia e investigadora do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho.

**Mariana Gaio Alves**, socióloga e doutorada em ciências de Educação, é Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e investigadora da UIED (Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento) da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.



Universidade do Minho  
Centro de Investigação em Ciências Sociais



Unidade de Investigação  
Educação e Desenvolvimento

ISBN 978-989-8139-51-1



9 789898 139511

# Inserção profissional de graduados em Portugal

(RE)CONFIGURAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Organização de **Ana Paula Marques** | **Mariana Gaio Alves**

hokus

INSTITUIÇÃO DE CRÉDITO  
FINANCEIRO PRIVA-  
do: em Ciências da Computação  
agens de pro  
outras;

JOVEM RECÉM-LICENCIADO

INSTITUIÇÃO DE CRÉDITO  
GRUPO FINANCEIRO F  
DO PORTUGUÊS, de implantação Nacional, com um  
agressivo de desenvolvimento e expansão, pretend  
(m/f) para as suas instalações no Porto:

ção ou Engenharia  
programação: SQL,

ambição em desenvolver car-  
a-nos uma carta com o seu  
acompanhado de fotografia, ao

Intom  
- Conhecime  
Java, C++ , ASP  
- Domínio da Língua Inglesa  
Se possui o perfil bancário, remeta-nos  
reira no sector bancário, remeta-nos  
"Curriculum Vitae" atualizado, acompanhado de fotografia, ao

STITUIÇÃO DE CRÉDITO  
num sólido GRUPO FINANCEIRO  
S, de implantação Nacional, com um  
desenvolvimento e expansão, pretend  
s suas instalações no Porto:

exigido:  
enciatura em Ciências da Computação ou Engenharia  
Informática;  
- Conhecimentos de linguagens de programação: SQL,  
Java, C++ , ASPNET, entre outras;  
- Domínio da Língua Inglesa.

Peri-  
- Licenci  
Informática,  
- Conhecimentos  
Java, C++ , ASPNET,  
- Domínio da Língua Inglesa.  
Se possui o perfil exigido e te  
reira no sector bancário, re  
"Curriculum Vitae" atualiza

INST  
Banco integrado n  
DO PORTUGUÊS  
agressivo de des  
(m/f) para as

# **Inserção profissional de graduados em Portugal** **(Re)Configurações teóricas e empíricas**

Ana Paula Marques | Mariana Gaio Alves  
(Organização de)



## Índice

Apresentação e organização do livro	7
<b>Parte I   Inserção profissional de graduados. Objecto de debate científico, social e político</b>	
Perspectivar a inserção profissional de graduados no contexto internacional <i>Ana Paula Marques</i>	13
A inserção profissional de graduados em Portugal: notas sobre um campo de investigação em construção <i>Mariana Gaio Alves</i>	31
<b>Parte II   Estudos em instituições do Ensino Politécnico</b>	
Empregabilidade e percursos de inserção profissional – O caso dos diplomados pelo Instituto Politécnico de Beja <i>Sandra Saúde</i>	51
Formação, mercado de trabalho e profissões: balanço de uma experiência na área das ciências empresariais <i>António José Almeida</i>	73
Perspectivar pontes, preencher vazios: um estudo exploratório das relações entre formação e emprego no Ensino Superior Politécnico de Santarém <i>Leonor Teixeira</i>	99
Ensino Superior e diplomas: Contornos regionais de acesso e preparação para trabalho <i>Luís Nuno Sousa</i>	135

### Parte III | Estudos em instituições de Ensino Universitário

Contributos para a delimitação do fim dos processos de inserção profissional <i>Natália Alves</i>	175
Emprego dos licenciados universitários: reflexões em torno de dois estudos <i>Carlos Manuel Gonçalves</i>	195
A precariedade e os confrontos subjectivos com o emprego precário entre os diplomados de uma faculdade de ciências sociais e humanas <i>César Morais, Miguel Chaves, Susana Batista</i>	233
Recrutamento e gestão da transição de graduados: o olhar dos empregadores da Região Norte <i>Ana Paula Marques</i>	259
Nota biográfica dos autores	287

INSERÇÃO PROFISSIONAL DE GRADUADOS EM PORTUGAL  
(RE)CONFIGURAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Organização de: Ana Paula Marques e Mariana Gaio Alves

Capa: Gonçalo Gomes

Director de Colecção: Manuel Carlos Silva

© Edições Húmus, Lda., 2010

Apartado 7097

4764-908 Ribeirão – V. N. de Famalicão

Telef. 252 301 382 Fax: 252 317 555

humus@humus.com.pt

Impressão: Papelmunde, SMG, Lda. – V. N. de Famalicão

1.ª edição: Outubro de 2010

Depósito legal: 318127/10

ISBN: 978-989-8139-51-1

Colecção: Debater o Social – 4

## **Recrutamento e gestão da transição de graduados: o olhar dos empregadores da Região Norte**

Ana Paula Marques\*

### **Resumo**

Neste capítulo propõe-se um retrato territorial das empresas do Norte de Portugal que têm recrutado graduados nos últimos anos, avaliando-se o impacto da qualificação científica, tecnológica e social no mercado de trabalho. A partir do olhar dos empregadores, pretende-se analisar, em particular, as práticas de recrutamento e gestão de jovens em situação de estágio e/ou de primeiro emprego, de modo a ilustrar algumas das principais lógicas de funcionamento e segmentação do mercado de trabalho. Simultaneamente, esta análise permite-nos compreender as expectativas e as avaliações, por parte dos empregadores, da formação académica, dos meios privilegiados de selecção dos candidatos, bem como dos respectivos atributos e mecanismos facilitadores e inibidores de acesso ao emprego. Na perspectiva das empresas, o recrutamento de estagiários e graduados provenientes de áreas de estudo como, por exemplo, tecnologia, engenharia, gestão e economia tem contribuído para dotar as empresas de maior capacidade competitiva e inovadora, permitindo a introdução de adequadas mudanças organizacionais e tecnológicas.

**Palavras-chave:** graduados, empregadores, recrutamento e gestão da transição profissional.

### **Abstract**

This chapter proposes a regional portrait of the enterprises in northern Portugal that have recruited graduates in recent years, evaluating the impact of scientific knowledge, technological and social developments in the labour market. From the employers' perspective, we intend to examine, in particular, recruitment practices and management of youth at stage and/or a first

\* Socióloga. Professora do Departamento de Sociologia e investigadora do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho (amarques@ics.uminho.pt).

job, in order to illustrate some of the main logic of function and segmentation of labour market. Simultaneously, this analysis allows us to understand the expectations and evaluations by employers, the academic training of the special means of selecting candidates, as well as their attributes and mechanisms facilitating and inhibiting access to employment. The recruitment of trainees and graduates from fields of study, eg, technology, engineering, management and economics has helped to provide companies with greater competitive and innovative capacity, allowing the introduction of appropriate organizational and technological changes.

Keywords: graduates, employers, recruitment and management of professional transition.

### Introdução

É indiscutível a importância da formação superior de jovens nas diferentes áreas científicas no delinear e concretizar de estratégias empresariais vocacionadas para a inovação, para a competitividade e coesão social no contexto da economia e sociedade globalizada (Castells, 2003). Face à crescente incerteza, instabilidade e precariedade, que caracteriza a maior parte dos percursos dos jovens que saem da universidade e acedem ao mercado de emprego, o debate sobre a “inserção profissional” tem conhecido um renovado interesse por parte dos responsáveis pelas políticas educativas e de emprego, especialistas e investigadores, empregadores, famílias e sociedade em geral.

Os estudos realizados tanto em contexto nacional (cf., entre outros, Gonçalves, 2009; N. Alves, 2008; Marques, 2007, 2006; M. Alves, 2007; Chaves, 2007), como internacional (cf., entre outros, Teichler, 2009, 2007; Muller e Gangl, 2003; Brannen *et al.*, 2002; Crysedale, King, Mandell, 1999) têm em comum o facto de se privilegiar a perspectiva das instituições formativas e o perfil do jovem graduado que sai para o mercado de trabalho. É possível referenciar algum esforço no sentido de orientar a análise para o conhecimento e aprofundamento das estruturas e dinâmicas de funcionamento do mercado de trabalho, em especial para as lógicas e modalidades de gestão de recursos humanos por parte das entidades empregadoras. Será neste contexto que se situará o presente capítulo que, intencionalmente, circunscreve os resultados obtidos no âmbito do projecto “*MeIntegra – Mercados e Estratégias de inserção de jovens licenciados*”<sup>1</sup> ao papel desempenhado pelas

<sup>1</sup> Este projecto desenvolveu-se no quadro do Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), Acção Tipo 4.2.2.1. – Estudos e Investigação, co-financiado pelo FSE e pelo Estado Português, e do Centro de Investigação em Ciências Sociais (CICS)

empresas dos diferentes sectores de actividade da Região Norte de Portugal. Pretende-se analisar, em particular, as percepções da inserção profissional por parte dos empregadores, bem como as práticas de recrutamento e gestão de jovens em situação de estágio e/ou de primeiro emprego, de modo a ilustrar algumas das principais lógicas de funcionamento e segmentação do mercado de trabalho da Região Norte. Em particular, importa saber se a prática de recrutamento de jovens quadros por parte daquelas empresas constitui uma oportunidade para estas inovarem, em especial pela introdução de *inputs* contínuos de conhecimento científico e tecnológico. Ou, por outras palavras, em que medida as empresas optimizam as vantagens da flexibilidade tecnológica acompanhada de uma flexibilidade organizacional e social que assente na aquisição e valorização de conhecimentos e competências inovadoras e de participação e responsabilidade dos trabalhadores. Simultaneamente, esta análise permite-nos compreender as expectativas e as avaliações por parte dos empregadores da formação académica, do perfil de qualificação dos jovens graduados e respectivo desempenho profissional. Na base deste retrato territorial das empresas, procura-se conhecer as práticas de recrutamento de graduados, bem como avaliar o impacto no mercado de trabalho da qualificação científica, tecnológica e social proporcionada pela universidade.

O presente capítulo subdivide-se em três partes fundamentais. Na primeira, faz-se uma breve caracterização das empresas da Região Norte que têm empregado jovens graduados, do perfil dos empregadores ou responsáveis pela gestão de recursos humanos, bem como da composição da mão-de-obra afecta a essas empresas. Na segunda parte, sistematizam-se as práticas mais relevantes de recrutamento e gestão de jovens graduados nos últimos anos, destacando-se o papel do estágio e das áreas de formação académica como factores explicativos de segmentação do mercado de trabalho. Serão analisados, também, os meios privilegiados na selecção de candidatos e a avaliação dos respectivos atributos e mecanismos facilitadores e inibidores de acesso ao emprego. A percepção de que os graduados podem constituir uma oportunidade de a empresa aumentar a sua capacidade científica e

da Universidade do Minho, tendo ocorrido no período 2006-07. Os seus objectivos foram abrangentes, sendo de destacar em especial os seguintes: *i*) caracterizar as estratégias de inserção profissional na óptica do jovem licenciado e da empresa recrutadora; *ii*) perspectivar os factores de segmentação dos mercados de trabalho (*e.g.*, profissionais; formação, locais, “informais”); *iii*) elaborar propostas de melhoria dos processos de inserção e mobilidade profissionais. Esta investigação permitiu potenciar os principais resultados obtidos no quadro das investigações já realizadas e em curso pela coordenadora deste estudo (Marques, 2006), contribuiu para a transferência e circulação de conhecimentos entre estudos próximos nesta área (cf. Parente, 2004), assim como reforçou estratégias de parcerias, em particular na área do empreendedorismo (*e.g.*, TecMinho).

tecnológica explicará, em grande medida, a abertura à contratação de quadros superiores por parte destas empresas nos últimos anos. Por fim, na terceira parte, são identificados alguns dos principais desafios da transição do ensino superior para o mercado de trabalho.

## 1. Breve radiografia das empresas

A investigação privilegiou<sup>2</sup>, desde o momento da sua concepção, a Região Norte de Portugal que, como se sabe, apresenta uma configuração empresarial e organizacional híbrida, constituída, em grande medida, por pequenas e médias empresas em sectores tradicionais (têxteis, metalúrgica, construção civil, entre outros) e em áreas inovadoras no sector de serviços e das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Com efeito, em muitos desses espaços de trabalho persistem circunstâncias penosas e não qualificantes, associadas a modelos organizacionais e práticas de gestão obsoletas, a par de outros que se apoiam e/ou requerem autonomia e criatividade dos seus jovens trabalhadores (quadros médios e superiores). Assim, iremos caracterizar e analisar, de forma sucinta e transversal, as empresas que integram o presente estudo, em particular, no que concerne à sua localização e dimensão, ao perfil dos dirigentes/responsáveis pela gestão dos recursos humanos e à composição social dos trabalhadores em geral. Estes indicadores são importantes para se fazer uma primeira radiografia das empresas envolvidas e permitir, desde já, consolidar algumas das pistas que têm sido avançadas quanto à importância das mesmas no condicionamento das trajectórias de inserção profissional de jovens graduados.

### 1.1 Dimensão e actividade económica das empresas

Será, sobretudo, a alteração da importância relativa dos sectores de actividade que mais tem contribuído para mudar a paisagem em termos económicos. Com efeito, assiste-se à regressão do sector primário, acompanhada por uma certa estagnação do sector secundário. Pelo contrário, é o sector terciário que maior desenvolvimento regista nestas últimas décadas, em grande medida graças à entrada das mulheres no mercado de trabalho.

Os concelhos seleccionados para este estudo foram seis, nomeadamente, Braga, Vila Nova de Famalicão, Barcelos, Guimarães, Ponte de Lima e Viana

<sup>2</sup> O desenho metodológico que sustenta esta pesquisa é muito mais complexo e vasto, o que nos permitiu obter um conjunto diversificado de dados que extravasa a sua utilização restrita neste capítulo. Com efeito, foram mobilizados diferentes instrumentos de recolha de informação: inquéritos por questionários, entrevistas, fontes documentais. Para este ponto específico do capítulo, socorrer-nos-emos, sobretudo, dos resultados obtidos na entrevista estruturada aplicada aos dirigentes/responsáveis pela gestão dos recursos humanos.

do Castelo, tendo sido realizadas 393 entrevistas<sup>3</sup>. Estas contemplam empresas representativas de vários sectores de actividade económica que integram fundamentalmente os sectores secundário e terciário, sendo quase inexistentes as actividades relacionadas com a agricultura, a pecuária e actividades afins. De cariz fundamentalmente privado<sup>4</sup>, é maioritária a presença da indústria (51%) com actividades que vão desde as que se prendem com a especificidade da região, em particular no âmbito da indústria têxtil, vestuário e confecção, seguida das indústrias de plásticos e moldes, de construção civil, mecânica, cerâmica e alimentar, entre outras. Do conjunto das empresas, é de realçar as proporções relativamente significativas das que se inserem nas actividades de *terciarização* da economia, nomeadamente comércio, turismo e prestação de serviços (48,7%).

Apesar da pouca diversificação industrial patente na presença esmagadora do sector têxtil e de vestuário, esta região tem conhecido, na última década, alguns processos de recomposição do seu tecido empresarial como resposta à competitividade económica devido à conjuntura de liberalização à escala global das economias nacionais. A existência de áreas de negócios ligadas à prestação de serviços às empresas permite-nos avançar com o facto de se cruzarem movimentos desiguais de desenvolvimento nesta região. Sabe-se que as dinâmicas produtivas<sup>5</sup> que têm vindo a caracterizá-la são heterogêneas e, sobretudo, assimétricas em função dos parâmetros utilizados: *i*) da

<sup>3</sup> A nossa base de sondagem foi constituída a partir dos dados disponibilizados pela Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento (DGEEP) em relação ao número de estabelecimentos existentes por concelho da Região Norte, discriminando o número de estabelecimentos com licenciados nos seus quadros. Em seguida, delimitámos geograficamente o universo-alvo às unidades territoriais correspondentes a Minho-Lima, Cávado e Ave (NUTS III), quer porque constituem a área de referência da maior parte dos licenciados da Universidade do Minho, quer porque integram concelhos com uma significativa taxa de actividade empresarial. No total foram considerados seis concelhos geográficos que integram aquelas nomenclaturas territoriais. As empresas que fazem parte da amostra foram definidas de acordo com a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE), disponível no site oficial do INE ([http://www.ine.pt/prodserv/nomenclaturas/cae\\_rev2-1.asp](http://www.ine.pt/prodserv/nomenclaturas/cae_rev2-1.asp)).

<sup>4</sup> Quase a totalidade é constituída por empresas privadas (94,9%), sendo que as empresas públicas e/ou mistas, bem como as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)/Associações e Fundações/Cooperativas, em conjunto, apresentam valores residuais na amostra considerada. Por esta razão, a análise aqui realizada apresenta-se sobretudo válida para o contexto empresarial de âmbito privado.

<sup>5</sup> Tivemos a oportunidade de assistir à apresentação dos resultados públicos da investigação coordenada pelo Prof. Doutor Carlos Gonçalves intitulada "A Região Norte de Portugal: dinâmicas de mudança social e recentes processos de desenvolvimento" (COCI/SOC/57600/2004), onde, justamente, a ideia central que perpassava em todos os domínios de análise (*e.g.*, redes de proximidade e acessibilidades, demografia e estruturas familiares, estrutura empresarial e perfil de especialização sectorial, dinâmicas do mercado de trabalho) era a constatação de profundas assimetrias, considerando os indicadores mobilizados (Universidade do Minho, 8 de Novembro de 2007).

localização geográfica (litoral *versus* interior); *ii*) do perfil de especialização sectorial (mão-de-obra intensiva de pouco valor acrescentado *versus* novas tecnologias de informação e comunicação); *iii*) da criação de emprego no sector de serviços (comércio, domésticos e pessoais, em geral, pouco qualificado *versus* serviços de consultoria, de saúde e educação); *iv*) dos níveis educacionais (elevadas taxas de abandono precoce do ensino regular nas faixas etárias dos 18 aos 24 anos *versus* taxas relativamente elevadas de frequência e conclusão do ensino superior). Nesse sentido, a generalização da informação obtida para a Região Norte deverá ser cautelosa e, sempre que possível, referenciada com base naqueles parâmetros expostos.

Assim, atendendo ao ano de constituição das empresas, verifica-se que a maioria (52,6%) declara o seu início de actividade nas décadas de oitenta e noventa, sendo significativo o número de empresas que se constituíram, em particular, após Abril de 74. A empresa mais antiga que integra a nossa amostra remonta a 1924. Mesmo assim, é significativa a percentagem das que foram criadas no período entre 1990 e 1999: 32,9%; e desde 2000 até 2006: 18,4%. A distribuição das empresas por volume de trabalhadores é a seguinte: micro-empresa: 30%; pequena empresa: 38%; média empresa: 27% e grande empresa: 6%.<sup>6</sup>

Ainda de referir na caracterização das empresas em estudo a informação relativa ao âmbito geográfico de actuação. Este é elucidativo dos mercados privilegiados e da maior ou menor permeabilidade à abertura dos mercados a nível internacional. Assim, 48,6% das mesmas actuam ao nível do mercado nacional e, em segundo lugar, ao nível do mercado regional/local: 28%. É de referir, ainda, que 23% dos sectores de actividade económica actuam ao nível de um mercado multinacional. A tendência para a maior internacionalização das empresas localiza-se, sobretudo, no sector secundário, bem como ao nível da prestação de serviços. Perante a crescente instabilidade da envolvente externa das empresas, importa que os dirigentes concebam continuadas estratégias de adaptação e de flexibilização das suas estruturas e modelos de funcionamento, no sentido de assegurarem a sua competitividade no actual contexto de intensa concorrência económica (*e.g.*, introdução de novas tecnologias de informação, modelos de gestão participativa, qualidade total).

<sup>6</sup> Estas repartem-se por todos os concelhos considerados, exceptuando Ponte de Lima, que, na amostra considerada, não tem empresas de dimensão média e grande. Nos concelhos de Vila Nova de Famalicão, Braga e Guimarães, os sectores de actividade distribuem-se pelas várias dimensões de empresa, com particular importância para a presença de médias e grandes empresas. Confirma-se o facto de a Região Norte apresentar uma fraca concentração empresarial, considerando que quase 70% das empresas possuem menos de cinquenta trabalhadores. É evidente que este indicador é parcelar da dinâmica empresarial em estudo. Outros poderiam ser convocados para completar aquela análise, que passariam pelo volume de negócio realizado e pela inovação organizacional.

Na verdade, considerando as empresas entrevistadas confrontam-se estruturas e lógicas organizacionais heterogéneas e, em grande medida, opostas. Com efeito, estão patentes práticas inovadoras e descentralizadas de organização do processo de trabalho a par de outras mais restritas e tecnicistas, sendo estas, ainda, mais disseminadas em empresas com elevado nível de feminização da mão-de-obra (Marques, Silva e Veiga, 2006). Assim, apesar de importantes transformações tecnológicas registadas nas empresas portuguesas nas últimas décadas, persistem ainda obstáculos, sobretudo, ao nível da mudança organizacional, que, na óptica de Estanque (2005, p. 117), são fruto da “concepção tradicionalista que tem permanecido incrustada no tecido industrial português”. Os resultados divulgados recentemente nos meios de comunicação social, obtidos pela BIC – Minho, Oficina de Inovação, revelam que dois em cada dez empresários não se prepararam para a inovação e competitividade, permanecendo estagnados e incapazes de fazer face à actual conjuntura económica.

De facto, as organizações precisam de adoptar modelos flexíveis de produção que permitam rapidez na diversificação, modificação e individualização de produtos, bens e serviços, e que mantenham elevados níveis de produtividade, de modo a satisfazerem as exigências específicas dos clientes. Ou seja, os factores de competitividade não se definem mais nas bases convencionais da prática de baixos salários e de produtos com pouco valor acrescentado. Pelo contrário, os empresários têm de dominar, quer as variáveis convencionais e previsíveis (tais como a regulação dos volumes de produção e redução de *stocks*, os custos de produção, o tempo de armazenamento e transmissão de informação, a intensificação do ritmo de trabalho), quer as mais imponderadas e imprevisíveis relacionadas com a inovação, a qualidade dos produtos e serviços prestados, a fidelização dos clientes/utentes, a adaptação de modelos de trabalho mais maleáveis e flexíveis, a promoção de novos valores face ao trabalho e ao emprego (*e.g.*, responsabilidade, participação, autonomia, desenvolvimento pessoal e profissional). Neste contexto, a crescente agressividade dos mercados globais determina, por parte das empresas, um conjunto de políticas de gestão no sentido de aligeirar os encargos fixos, nomeadamente através de estratégias de *outsourcing* e de subcontratação de empresas de pequena ou média dimensão.

## 1.2. Perfil dos dirigentes/responsáveis pelos Recursos Humanos

Considerando o perfil dos dirigentes/responsáveis pelos Recursos Humanos<sup>7</sup>, pode verificar-se que, no total de 393 entrevistados, 55,7% são do sexo

<sup>7</sup> Muitos destes são empresários gerentes das empresas entrevistadas, já que a dimensão média da empresa se situa ao nível da PME.

masculino e 44,3% do sexo feminino. Esta primeira informação revela-se assaz importante quanto à ocupação de cargos com competências de gestão por parte de trabalhadores do sexo feminino no quadro das empresas em estudo. Porém, é necessário aprofundar esta primeira informação com outras variáveis de caracterização, nomeadamente idade, estado civil, nível de escolaridade, antiguidade na empresa e funções desempenhadas.

Em termos da estrutura etária, a amplitude das idades registadas varia entre um limite inferior de 23 anos e um limite superior de 67 anos. Para os dirigentes do sexo masculino, a média de idades ronda os 41,33 anos, ao passo que a idade média das mulheres entrevistadas é de 35 anos<sup>8</sup>. Porém, numa análise cruzada das idades com o sexo dos dirigentes/responsáveis, podemos verificar que as mulheres até trinta anos são quase o dobro dos homens nessa faixa etária. Em sentido contrário, são mais os homens que apresentam idades superiores a 51 anos. Esta informação permite, desde já, salientar um aspecto importante da dinâmica profissional visível na progressiva ocupação pelas mulheres mais jovens de posições hierárquicas ao nível de gestão e chefia<sup>9</sup>.

Quanto ao estado civil, também é relevante verificar que, apesar de o estatuto casado(a) ser maioritário na nossa amostra, embora com maior expressão para os homens, há uma proporção relevante de mulheres que se declara solteira. Além disso, estas também se distribuem proporcionalmente mais do que os homens pelas outras modalidades de estado civil. Certamente, estamos em presença dos conhecidos indícios de transformação das estruturas familiares resultantes, em grande medida, da entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho (Wall *et al.*, 2006; Ferreira, 1999).

Retomando a caracterização dos dirigentes/responsáveis, é relevante, igualmente, saber se a posição hierárquica dos mesmos corresponde ou não a um nível de escolaridade superior. Assim, os níveis de escolaridade mais baixos – até ao ensino básico (9.º ano) – caracterizam particularmente os homens entrevistados, sendo aí residual a presença de mulheres. Por outro lado, o nível de escolaridade maioritário é o da licenciatura, embora se verifique uma proporção relativa superior junto das mulheres (59,5%) face aos homens (49,1%). Igualmente, pelo cruzamento da variável nível de escolaridade com o sexo, apenas se registam para o sexo masculino alguns casos que declaram ter o doutoramento. Ou seja, as mulheres não só são mais novas a ocuparem cargos com responsabilidades de gestão e de chefia, como apresentam

<sup>8</sup> Regista-se uma dispersão significativa na distribuição das idades para os homens (10,30) e menor para as mulheres (7,58).

<sup>9</sup> O aprofundamento desta informação através do cruzamento da antiguidade na empresa por sexo dos dirigentes/responsáveis pelos Recursos Humanos permite corroborar a ideia da presença mais recente nestas funções por parte das mulheres.

níveis de escolaridade superiores aos dos seus colegas, exceptuando os níveis relativos ao curso técnico não superior, ao bacharelato e ao doutoramento. Estas informações vêm confirmar, nos anos recentes, a maior escolarização no segmento populacional constituído pelas mulheres.

De um modo geral, estamos perante uma feminização do mercado de trabalho que tende a dicotomizar-se no que diz respeito ao nível de habilitações. Este é, ainda, caracterizado por se basear numa mão-de-obra feminina pouco qualificada e ocupando posições hierárquicas inferiores; porém, existem segmentos significativos de feminização do mercado de trabalho que se definem por níveis elevados de qualificação e de responsabilidade profissional. Esta última situação está sobretudo mais presente nos sectores da educação e da saúde. Mesmo assim, será que esta mutação em curso da divisão social do trabalho põe em causa a lógica masculina dominante (Bourdieu, 1999) da realidade empresarial portuguesa? Sabemos que a leitura destes resultados deverá ser prudente e cautelosa, já que tanto o emprego dos homens como o das mulheres tem na sua base premissas de uma divisão sexual do trabalho baseada no género, com desvantagens para a mulher. Com efeito, são muitas as investigações de cariz nacional e/ou regional (*e.g.*, Marques, Silva e Veiga, 2006; Cardoso, 2005; CIDM, 2004; OCDE, 2004) que destacam a persistência de assimetrias de género nas relações de trabalho, de um modo geral, como sobretudo realçam as especificidades e os constrangimentos relativos aos sectores produtivos dominantes da Região Norte: predomínio de micro/pequenas empresas do sector têxtil, cerâmica e de construção civil centradas na utilização intensiva de mão-de-obra. Estes sectores são caracterizados por uma forte segregação da estrutura ocupacional, por baixos níveis de escolaridade da população e por uma forte taxa de actividade feminina, acompanhada de horários de trabalho a tempo inteiro. Também em termos internacionais, os estudos têm evidenciado níveis de persistência elevados de segregação horizontal e vertical (Bettio e Verashchagina, 2009) no seio dos países que integram a União Europeia. As causas que explicam esta segregação, particularmente relevante no mercado de trabalho, são várias e complexas, sendo, todavia, relevantes as que se prendem, nomeadamente, com não investimento em capital humano (educação ou formação profissional), barreiras e práticas organizacionais, salários desiguais, preferências e preconceitos, socialização e estereótipos.

A descrição do conteúdo funcional dos dirigentes/responsáveis pelas empresas permite ilustrar melhor o argumento da persistência da divisão sexual do trabalho<sup>10</sup>. Não podemos ignorar, antes de mais, o facto de predominarem as

<sup>10</sup> Tratando-se de uma questão aberta, tivemos de a recodificar *a posteriori*. Todavia, a maior parte das respostas coincide com o conteúdo funcional correspondente ao cargo/estatuto assumido na empresa.

micro e pequenas empresas. Por conseguinte, o conteúdo funcional do dirigente apresenta-se extremamente diversificado, podendo desempenhar actividades directamente produtivas, incluindo funções de coordenação, supervisão, gestão e administração da própria empresa. Assim, verifica-se que há uma associação muito importante entre o cargo ocupado/função e o sexo dos inquiridos: são sobretudo mais os homens que as mulheres que declaram ocupar o cargo de administrador ou de sócio/proprietário (27,9% contra 11,1%), bem como de director-geral ou director (47,9% contra 36,3%); em sentido inverso, são mais as mulheres que se apresentam como chefe de serviço ou departamento (19,3% contra 9,5%), desempenham funções de técnica superior (14,6% contra 7,1%) e não superior (11,7% contra 3,3%). Mesmo com níveis de escolaridade superiores, as mulheres tendem a ocupar cargos de responsabilidade mais baixos na hierarquia. O que significa que, em muitas situações, o desempenho de funções de responsabilidade nem sempre corresponde a um cargo formalmente explícito em termos do organograma. Na verdade, se este afluxo de mulheres no mercado de trabalho exprime uma certa perspectiva de democratização e de igualdade de oportunidades (reforçada por directivas e programas estabelecidos pela União Europeia), ocultando, pelo menos no plano formal, a desigualdade inscrita no género, a inflexão das recentes análises sugere-nos, pelo contrário, que as fronteiras, longe de terem sido eliminadas, persistem nos quadros quotidianos de interacção do actual modelo organizacional, social e cultural das empresas portuguesas.

### 1.3. Composição profissional da mão-de-obra

Como sabemos, a estrutura da população activa portuguesa alterou-se profundamente nas últimas décadas do século XX devido à evolução da estrutura económica, aos processos de migração interna e externa (em particular, ao êxodo rural) e correlativas deslocações intersectoriais e à crescente escolarização, em especial, a “massificação” do ensino superior<sup>11</sup>. Como traço específico da composição da mão-de-obra das PME permanecem, por outro lado, os baixos níveis de qualificação escolar e profissional em termos nacionais (Guerreiro *et al.*, 2001) e regionais (Marques, Silva e Veiga, 2006). Os traços de caracterização da composição social da mão-de-obra das empresas entrevistadas estão expostos no quadro seguinte (cf. Quadro 1). No total da amostra das empresas, a maioria apresenta a seguinte distribuição por sexo: 57,5% do sexo masculino e 42,5% do sexo feminino.

<sup>11</sup> Apesar de tudo, não é assim tão “massificado”, atendendo aos índices mais baixos assumidos por Portugal, no quadro europeu. Com efeito, em 2008, Portugal detém apenas 14,3% da sua população entre os 25 e os 64 anos, contra 24,3% para a média dos 27 Estados-Membros.

Quadro 1  
Composição social da mão-de-obra (%)

	Homens	Mulheres	Total
Total	17 693	13 073	30 765
%	57,5	42,5	100
ESCOLARIDADE			
1.º Ciclo – 4.ª classe	14,1	11,8	13
2.º Ciclo – 6.º ano	14,9	11,5	13,3
3.º Ciclo – 9.º ano	16,8	15,8	16,3
Secundário – 12.º ano	19,9	22,8	21,3
Curso técnico	6,8	7,7	7,2
Licenciatura	24,5	27,6	26
Outra escolaridade	3,0	2,8	2,9
CLASSE ETÁRIA			
< 25 anos	15,3	15,2	15,3
25 a 30 anos	23,1	26,4	24,8
31 a 40 anos	25,1	26,6	25,7
41 a 50 anos	20,5	20,0	20,3
>= 51 anos	16,0	11,8	13,9

Fonte: Entrevista estruturada às empresas da Região Norte – Projecto MeIntegra (2006-07).

Com base na informação disponibilizada pelas empresas, os trabalhadores de ambos os sexos detêm níveis de escolaridade ainda predominantemente baixos – até nove anos em 42,6% das empresas –, mas em que a percentagem de trabalhadores com níveis mais elevados é já muito significativa: mais de um quarto da amostra das empresas (26%) detêm trabalhadores licenciados e 21,3% detêm o nível secundário.

Em relação à estrutura etária dos trabalhadores, importa referir que as empresas detêm, maioritariamente, uma mão-de-obra com idades superiores a 31 anos. Porém, até 30 anos, temos 40,1% dos trabalhadores, com particular destaque para a proporção relativa superior do sexo feminino, o que permite corroborar a progressiva entrada das mulheres tendencialmente mais escolarizadas no mercado de trabalho referida atrás.

Quanto ao tipo de contrato estabelecido, confirma-se a presença maioritária do contrato permanente tanto para os homens como para as mulheres (58,8%), se bem que a presença de contratos a termo (certo e incerto) seja já uma fatia muito expressiva da realidade empresarial (36%). Como estamos

perante empresas com uma longevidade significativa, observa-se, em grande medida, uma estabilidade da respectiva mão-de-obra, de resto expressiva, se atendermos que a maioria dos trabalhadores mantém um contrato de trabalho permanente. O quadro de referência de uma sociedade salarial baseada em contratos permanentes encontra aqui eco. Porém, como veremos mais à frente, a propósito das várias modalidades de flexibilidade do trabalho, muitas das práticas de recrutamento actuais assentam, quase sempre, na celebração de contratos a termo (certo e incerto).

Portanto, em termos gerais, a composição da mão-de-obra das empresas entrevistadas apresenta os seguintes traços: *i*) elevadas taxas de actividade por sexo; *ii*) estrutura etária relativamente jovem, em particular do sexo feminino; *iii*) presença simultânea de níveis baixos e elevados de qualificação escolar, introduzindo uma importante segmentação da força de trabalho; *iv*) manutenção de um importante “mercado interno” à empresa caracterizado pela estabilidade do vínculo profissional, a par de uma tendência para a secundarização da relação de trabalho através do recurso recente das figuras jurídicas alternativas (*e.g.*, contratos a termo certo e incerto, trabalho temporário e *part time*).

## 2. Práticas de recrutamento e gestão de graduados

Um dos domínios importantes para se estudar as modalidades de inserção de jovens graduados consiste em conhecer as práticas de recrutamento protagonizadas pelas empresas. É a partir das características dos empregos, nomeadamente do tipo de trabalho, das qualificações, da formação profissional, da progressão na carreira e dos salários praticados que nos aproximamos dos modos de gestão praticados. Estes traduzem-se sempre em opções de captação ou rejeição da mão-de-obra em função do perfil da procura de emprego e das necessidades associadas aos diversos vectores que estruturam estes “fluxos de mobilidade” (Rodrigues, 1991). Por sua vez, a prática de recrutamento de jovens quadros por parte das empresas da Região Norte poderá constituir uma oportunidade para estas inovarem, em especial pela introdução de *inputs* contínuos de conhecimento científico e tecnológico, conferindo maior capacidade de adaptação empresarial no mercado global e competitivo. Com efeito, sabe-se que para otimizar as vantagens da flexibilidade tecnológica, é importante que esta seja acompanhada pela flexibilidade organizacional e social. Esta flexibilidade assenta, sobretudo, na aquisição e valorização de conhecimentos e competências inovadoras e da participação e responsabilidade dos trabalhadores. Em resposta à imprevisibilidade e instabilidade crescentes do meio envolvente, a par da reivindicação do estatuto de actor social,

reconhece-se e fomenta-se a autonomia, a capacidade de (re)acção, de adaptação e de decisão dos trabalhadores, que passam a ser vistos como cruciais para o accionamento de uma organização “aprendente”.

### 2.1. Contratação de jovens graduados

Perante a importância da intelectualização do desempenho profissional e da codificação do conhecimento, com recurso às TIC, as empresas precisam de dispor de recursos humanos qualificados que saibam utilizar, produzir e difundir as informações nos mais variados domínios. Para uma empresa se manter no mercado, deve ter capacidade de criar e estimular uma cultura de iniciativa e de inovação, sendo que esta é central no processo da competitividade e qualidade. A contratação de jovens quadros permitirá abordar eventuais (des)encontros e ambivalências nos processos de transferibilidade de qualificações académicas, de conhecimentos técnico-científicos e competências transversais nos contextos empresariais da Região Norte de Portugal. Assim, começar-se-á por analisar até que ponto as empresas estudadas têm vindo a recrutar estagiários e graduados<sup>12</sup> nos últimos anos, bem como o seu perfil sociodemográfico. Do conjunto das empresas entrevistadas, a percentagem das que declararam não terem recrutado nenhum licenciado desde 2000 é de apenas 6,6%, contra as percentagens relativamente significativas das que o fizeram ao nível do emprego (61,1%) e, mais especificamente, ao nível do primeiro emprego (40,5%). Em geral, verifica-se que são, sobretudo, os anos recentes que se apresentam mais expressivos da prática de recrutamento de licenciados, já que em apenas cinco anos triplicou o seu número. Durante o período de cinco anos e no cômputo geral, os dirigentes/responsáveis pelos recursos humanos das empresas entrevistadas declararam ter contratado 1762 licenciados e 671 em primeiro emprego. Em termos de estágios são sobretudo os curriculares que prevalecem, tendo sido celebrados 1059 protocolos de estágio; seguem-se os estágios profissionais em menor número: 570<sup>13</sup>.

Para esta dinâmica de criação de emprego, em particular de primeiro emprego, bem como para a realização de estágios profissionais, tem contribuído, sobretudo, o sector da indústria. Este sector, a par do da prestação de

<sup>12</sup> Serão referidos os valores gerais para licenciados e estagiários. Apenas nas situações em que se identifica o estagiário será feita a referência explícita a esse estatuto. Pretende-se, numa análise futura mais fina, aprofundar as dimensões que aproximam e separam aqueles dois estatutos: estagiário *versus* licenciado.

<sup>13</sup> Apesar de haver desvios elevados na distribuição do número de licenciados, é possível verificar que, desde 2000 a 2006, em termos médios, as empresas: *i*) contrataram 8,2 licenciados; *ii*) contrataram 4,7 licenciados em primeiro emprego; *iii*) celebraram 3,3 estágios profissionais; *iv*) celebraram 7,3 estágios curriculares.

serviços, tem apresentado uma proporção relativa mais elevada na celebração de estágios curriculares, que geralmente não são remunerados, e de estágios profissionais. No comércio e turismo, a prática de não recrutamento de estagiários assume uma maior proporção relativa no conjunto dos sectores considerados.

Perante a importância de criação de emprego e da existência de oportunidades para os jovens recém-licenciados estagiarem ou serem recrutados, geralmente sem experiência profissional, existem várias medidas/políticas de emprego. Estas são muito diversificadas, sendo de referir as que se direccionam para este segmento específico de jovens qualificados, nomeadamente, os programas de estágio profissional e de incentivo ao primeiro emprego (*e.g.*, Programas de Estágios Profissionais do IEFP, Programa REDE e Programa INOV-JOVEM). Considerando os nossos resultados, pode verificar-se que a maioria dos inquiridos afirma que não beneficiou de nenhum programa de incentivo à contratação: 66,3% contra 33,7% que declararam ter recorrido a algum programa disponível. Destes, a maioria celebrou protocolos com o IEFP, ao abrigo do Programa de Estágios Profissionais, para além de algumas empresas terem recebido apoios ao primeiro emprego (15,6%) também enquadrados por aquela instituição. As medidas do INOV-JOVEM acolheram 17,4% dos inquiridos e o programa REDE apenas 4,3%.

Igualmente relevante é a informação quanto ao perfil sociodemográfico destes graduados recrutados pelas empresas entrevistadas. A esmagadora maioria dos licenciados é proveniente da Região Norte Litoral, sendo residuais as referências às regiões Centro e Sul. Também aqui se nota uma fraca mobilidade dos recursos humanos, visto que a região de origem coincide com o local de estudo e de trabalho.

Do conjunto de graduados recrutados, 53,7% são do sexo masculino e 46,3% do sexo feminino, e a maioria detém idades inferiores a 30 anos (56,8%). Com base na informação disponibilizada pelas empresas em relação ao estado civil, estes distribuem-se de forma ligeiramente assimétrica: elas são maioritariamente solteiras (57,4%), enquanto eles são casados ou vivem em união de facto (50,3%). Não surpreendem estes valores, sobretudo os da taxa de celibatários, se atendermos a que se trata de uma população activa ainda relativamente jovem, situação que aliás se conjuga com a tendência actual de casamentos em idades cada vez mais tardias. Por outro lado, verifica-se que há 68,7% de mulheres sem filhos, adiando-se o casamento, mas também a constituição de uma família.

Por sua vez, a relação do vínculo contratual segue as tendências actuais de flexibilização do emprego (Kovács, 2005; Rebelo, 2003). A celebração de contratos com uma duração superior a um ano constitui uma prática dominante

nas empresas entrevistadas (71,1%). Porém, a duração dos termos de contrato apresenta-se ligeiramente diferenciada em função do sexo. Cerca de 10% da mão-de-obra encontra-se com uma duração de seis a menos meses de contrato de trabalho, sendo que a duração de sete meses a um ano de contrato está presente em 21% das licenciadas, descendo um pouco essa percentagem para o sexo masculino: 16,5%.

Como se sabe, a entrada no mundo do trabalho constitui uma das etapas mais importantes na transição para a vida adulta, não só devido à necessidade da emancipação financeira face à família, mas, sobretudo, devido à possibilidade de obtenção de um estatuto profissional socialmente reconhecido. De resto, sabe-se que muitos destes jovens graduados em início de uma carreira profissional adiam a constituição de uma família pela insuficiência dos seus rendimentos económicos devidos, em grande medida, à prática de baixos salários que atingem também o segmento de mão-de-obra qualificada. Os que se autonomizam face à família quer em termos residenciais, quer em termos de constituição de uma nova família fazem-no, geralmente, com o apoio dos pais, que sustentam parte dos custos associados a esta transição para a vida adulta. Muitos destes jovens, conscientes da sua dependência financeira, apelidam-se como pertencendo a uma “geração-canguru”. De um modo geral, o prolongamento da entrada na vida activa, a manutenção da dependência familiar (não só em termos afectivos e residenciais, mas também em termos económicos), o adiamento de constituição de uma família autónoma são traços gerais que permitem caracterizar este segmento juvenil (Marques, 2006).

## **2.2. Precedência do estágio: período de testagem e de validação de competências**

Vimos que, nos últimos anos, as empresas entrevistadas declararam que contrataram um número significativo de licenciados sob a forma de primeiro emprego e, em especial, receberam estagiários no âmbito da conclusão da respectiva licenciatura. A maior presença de estágios curriculares, por norma sob a forma não remunerada, não só permite que as empresas beneficiem de novos saberes e competências transportadas por estes jovens qualificados, contribuindo para a inovação e competitividade das mesmas, como potencia condições para se apresentarem como um processo de aprendizagem de conhecimentos de extrema importância para os licenciados. Estes conhecimentos, que emergem da lógica das organizações<sup>14</sup>, juntamente com os saberes certificados, fornecem-nos importantes pistas para a análise dos

<sup>14</sup> No âmbito da Sociologia do Trabalho, têm sido várias as investigações que revelaram a importância atribuída ao espaço de trabalho na aprendizagem de um conjunto de saberes tácitos e colectivos indispensáveis ao bom funcionamento das empresas.

constrangimentos e das estratégias dos jovens diplomados em início de uma carreira profissional. Esta ideia é crucial para a concretização de uma sociedade de conhecimento que reconhece e valoriza os vários tipos de conhecimento, desde os mais formalizados e codificados, obtidos no quadro de um sistema de ensino, até aos conhecimentos tácitos e situados em contexto de trabalho, ou seja, recontextualizados na prática profissional (Caria, 2006). Do conjunto das respostas dos entrevistados, são significativas as percentagens dos que declararam a frequência com que recrutam o estagiário após o término do seu período de testagem de competências: 36,6% dos respondentes referem que o fazem “sempre” e “muitas vezes” e 24,9% referem “algumas vezes”. Apenas 24,9% dizem que “nunca” o fazem. Parece emergir o reconhecimento da importância dos processos de aprendizagem em contexto de trabalho, pelo que os principais motivos de contratação de graduados, após a realização de estágio na organização, resultam justamente deste período de testagem quer das suas competências profissionais (69%), quer da sua capacidade de adaptação à organização (39,8%), quer, ainda, da capacidade de aprendizagem da própria organização (32%). Outros motivos são também destacados, como sejam a oportunidade de contratar pessoal técnico (30,1%) e a celebração de protocolos para estágios profissionais (27,9%) (cf. Quadro 2).

**Quadro 2**  
Motivos de contratação de graduados após realização de estágio (%)

Motivos	%
Possibilidade de testar as competências profissionais do licenciado	69,1
Maior capacidade de adaptação à organização	39,8
Possibilidade de aprendizagem da organização	32,0
Oportunidade de contratar pessoal técnico qualificado	30,1
Protocolos estabelecidos no âmbito dos estágios profissionais (IEFP)	27,9
Menor custo para a organização	24,9
Maior rapidez de aprendizagem	17,5
Protocolos estabelecidos com as Universidades	14,1
Adaptação às exigências do mercado	14,1
Oportunidade de delegar trabalhos rotineiros	2,6

Fonte: Entrevista estruturada às empresas da Região Norte – Projecto MeIntegra (2006-07).

Enquanto experiência profissional proporcionada pelo estágio, importa reforçar os aspectos que se prendem com a possibilidade de este constituir o primeiro emprego e de permitir a entrada no mercado de trabalho apoiado pela supervisão da universidade e da empresa. Na avaliação da correspondência entre a formação académica e a actividade desenvolvida no quadro empresarial, 87% dos empregadores consideraram-na como uma relação de proximidade. A alegada dicotomia que tende a caracterizar as relações entre os empregadores e a universidade parece não encontrar aqui grande expressão. Igualmente, o argumento de que o mundo da universidade se encontra alheado do que se passa ao nível da preparação técnica e científica exigida no mercado de trabalho também não se confirma junto dos entrevistados. Estes, pelo contrário, fazem uma avaliação “muito satisfatória” e “satisfatória” do desempenho profissional destes jovens quadros: 41% e 44,8%, respectivamente.

Nestas estratégias empresariais de recurso à contratação dos estagiários com subsequente contratação, parece evidente a percepção de que a batalha da inovação dificilmente será ganha sem o contributo de quadros superiores detentores de conhecimentos científicos e técnicos. A avaliação feita ao desempenho profissional dos licenciados sugere-nos graus de satisfação importantes, bem como de proximidade da formação académica face aos requisitos diferenciados em contexto de trabalho. Neste sentido, importa aprofundar a relação da universidade com o mundo de trabalho e respectivas áreas de formação académica privilegiadas de recrutamento.

### 2.3. Áreas de formação académica de recrutamento

A maioria dos graduados recrutados pelas empresas é proveniente, sobretudo, da Universidade do Minho (67,4%) e do Porto (33,7%). Apesar da existência de vários institutos politécnicos na Região Norte, estes encontram aqui uma expressão estatística relativamente residual. Ora, justamente, uma das críticas que mais têm sido dirigidas às universidades reside no alegado desfasamento da formação ministrada, bem como no fechamento da mesma às realidades do mundo do trabalho. Em contraponto, tem sido colocada ênfase na formação especializada, centrada na aquisição de conhecimentos operacionais vocacionados para as necessidades das empresas envolventes. Porém, não só aquele primeiro argumento para não encontrar consistência com as práticas de recrutamento como o segundo não se têm apresentado como uma alternativa real de oferta de formação absorvida pelas empresas em estudo.

Considerando as áreas de formação académica mais procuradas nos últimos anos pela envolvente empresarial estudada, verifica-se que estas têm sido:

“Engenharia e Tecnologia” (62,8%); “Estudos Comerciais e Ciências de Gestão” (44,3%); e “Ciências Sociais” (16,7%) (cf. Quadro 3). Esta distribuição do perfil académico dos estagiários contratados por áreas de estudo revela-nos que, mais do que a especificidade dos sectores de actividade, são sobretudo as áreas científicas que segmentam, em grande medida, as práticas de recrutamento de jovens licenciados.

**Quadro 3**  
Áreas de formação académica dos estagiários/graduados recrutados (%)

Área de formação académica	%
Engenharia e Tecnologia	62,8
Estudos Comerciais e Ciências de Gestão	44,3
Ciências Sociais	16,7
Matemática e Informática	13,1
Arte e Design	10,7
Arquitectura, Planeamento Urbanístico e Regional	6,8
Ciências da Comunicação e da Informação	5,7
Ensino, Formação de Professores	5,2
Ciências Médicas	3,6
Línguas e Filosofia	2,7
Direito	2,7
Geografia e Geologia	2,5
Ciências Naturais	2,5
Outra área científica	2,2
Humanísticas	1,6
Ciências Agrárias	0,8

Fonte: Entrevista estruturada às empresas da Região Norte – Projecto MeIntegra (2006-07).

Com efeito, as empresas têm necessidade de disporem de profissionais qualificados nas várias vertentes das transformações em curso. Estas centram-se no domínio da inovação do ponto de vista não só tecnológico, mas também organizacional e social. Ou seja, está aqui em causa a importância de as empresas deterem recursos humanos altamente qualificados dotados de conhecimentos científicos e tecnológicos, capazes de adoptarem uma atitude dinâmica e empreendedora perante a resolução de problemas e imprevisíveis, mas também capazes de adquirirem e aplicarem novos conhecimentos de forma a contribuírem para a qualificação individual e colectiva da organização.

#### 2.4. Factores de condicionamento na selecção de candidatos

A progressiva proximidade entre os empregadores e a Universidade é, também, visível quer nos meios de selecção de graduados, quer na avaliação que os empregadores fazem de um conjunto de requisitos aquando da escolha do candidato.

São as características pessoais (59,2%) e a entrevista de pré-selecção (48,3%) que exprimem as percentagens de respostas positivas mais elevadas (cf. Quadro 4). Na verdade, trata-se de dimensões que, não sendo formalizadas em nenhum currículo académico, assumem, contudo, uma importância crucial no momento da decisão da selecção do candidato ao estágio ou ao primeiro emprego. Em seguida, são mencionadas as competências profissionais (46,4%) e a experiência profissional (45,8%), embora estes itens sejam aqui entendidos como uma representação do perfil de profissionalização associada às áreas de formação académica e estejam, em certa medida, ligados à importância das actividades extracurriculares dos candidatos. Porém, a referência à estrutura curricular (37,2%), associada à área de pré-especialização da licenciatura (14,4%), revela a sua importância estratégica no momento da selecção do candidato ao estágio ou ao primeiro emprego. Com efeito, sabemos que a preferência por certas licenciaturas depende, fundamentalmente, da natureza dos cursos e dos seus currículos, da maior ou menor implantação da universidade no meio envolvente, dos recursos humanos e materiais disponibilizados, da receptividade das organizações empregadoras, entre muitos outros factores.

**Quadro 4**  
Factores de condicionamento no recrutamento por sectores de actividade  
(% de respostas positivas)

Factores de importância no recrutamento	Sector de actividade			Total
	Indústria	Comércio e turismo	Prestação de serviços	
Estrutura curricular do curso	49,6	15,3	35,1	37,2
Experiências extracurriculares	53,8	7,7	38,5	14,7
Local e experiência de estágios anteriores	54,9	9,9	35,2	20,3
Formação profissional	50,5	16,1	33,3	25,8
Área de pré-especialização do curso	54,9	11,8	33,3	14,0
Auto-iniciativa	45,7	16,3	38,0	25,6
Classificação final do curso	46,2	7,7	46,2	10,0
Entrevista de pré-selecção	53,5	11,6	34,9	48,3
Características pessoais	51,7	16,1	32,2	59,3
Conhecimento prévio da organização	56,3	6,3	37,5	5,0
Experiência profissional	50,9	14,1	35,0	45,8
Cartas de recomendação	46,2	7,7	46,2	3,9
Competências profissionais	55,2	11,5	33,3	46,4

Fonte: Entrevista estruturada às empresas da Região Norte – Projecto MeIntegra (2006-07).

De um modo geral, poder-se-á confirmar o predomínio de uma “gestão personalizada” aquando da selecção e recrutamento deste segmento qualificado de mão-de-obra. O peso das redes de mediação, entranhadas no próprio tecido empresarial e assentes no interconhecimento, relegam para plano secundário outras estratégias mais formais e institucionais. Além daqueles que, na base do estatuto de estudante-trabalhador, desempenham funções profissionais, importa ter presente as actividades de foro associativo, lúdico e desportivo e como estas se apresentam relevantes no desenvolvimento de competências transversais. Estas, a par da indicação das características pessoais como um factor importante no momento de selecção do potencial candidato a um estágio/primeiro emprego, são ilustrativas da tendência para a valorização das qualidades pessoais dos trabalhadores com implicações ao nível da individualização e subjectivação das relações de trabalho.

## 2.5. Mecanismos e actores de promoção de emprego

Vimos atrás que a formação académica, em particular a área de estudos, é muito importante no momento da decisão da contratação de um licenciado. Para o aprofundamento da relação entre a oferta das qualificações por parte do sistema de ensino superior e as necessidades da procura empresarial, importa analisar os mecanismos facilitadores/inibidores, as acções desencadeadas e os protagonistas envolvidos na promoção do emprego.

Antes de mais, considerando os factores com taxas de respostas acima dos 70%, os que são considerados como facilitadores são: ter experiência profissional; ter frequência de formação profissional; ser licenciado; ter realizado um estágio curricular/profissional; morar perto do local de trabalho; e ser jovem. Em sentido oposto, os que foram identificados como os que dificultam o acesso ao mercado de trabalho e que apresentam percentagens acima dos 40% são, sobretudo, estar desempregado(a) há mais de dois anos, ser imigrante e ter filhos(as). Parecem ser indiferentes os factores relativos à média de classificação da licenciatura inferior a 14 valores e ao facto de se ser homem, ser casado, ter filhos ou ser imigrante. Estes últimos apresentam médias superiores a 50%, distribuindo-se pelos factores elencados que interferem no processo de transição para o mercado de trabalho (cf. Quadro 5).

**Quadro 5**  
Factores facilitadores/inibidores do acesso ao emprego (% de respostas positivas)

Factores	Facilita	Dificulta	É indiferente
Ser homem	42,6	0,5	56,9
Ser jovem	72,7	10,3	17,0
Ser casado(a)	8,5	19,9	71,6
Ter filhos(as)	2,6	40,0	57,4
Ter bom aspecto físico	62,0	1,0	37,0
Ser imigrante	2,1	45,3	52,6
Morar perto do local de trabalho	77,0	0,3	22,7
Ter frequência de formação profissional	91,8	1,0	7,2
Ser licenciado	77,2	7,6	15,2
Ter média inferior a 14 valores	2,6	17,7	79,7
Ter realizado um estágio curricular/profissional	77,5	2,6	19,9
Ter experiência profissional	93,0	1,3	5,7
Ter realizado actividades extracurriculares	66,2	1,3	32,5

Estar desempregado(a) há mais de dois anos	3,9	54,5	41,6
Ter vários conhecimentos pessoais	73,4	0,8	25,8

Fonte: Entrevista estruturada às empresas da região Norte – Projecto MeIntegra (2006-07)

Porém, a partir desta primeira análise das respectivas respostas pela “escala de apreciação” atrás exposta, importa cruzá-la com o género dos dirigentes/responsáveis pelos recursos humanos entrevistados. Os resultados obtidos apresentam diferenças significativas nos posicionamentos assumidos face a alguns dos factores expostos. Assim, os factores que sofrem maior influência em função do sexo são, justamente, os que se relacionam com a variável sexo e com o facto de se ter filhos, bem como com o aspecto físico. Também uma classificação de licenciatura inferior a 14 valores e a experiência profissional afiguram-se significativas do ponto de vista da variação do género do inquirido. Estes dados permitem-nos relativizar aquela primeira informação sobre certos factores que, como se sabe, exprimem valorizações socialmente esperadas. Com efeito, apesar de o sexo não representar, em termos declarativos, um dos critérios mais relevantes no recrutamento, não deixa de ser importante atender à variação das respostas dadas pelos entrevistados. Ao pressuposto da igualdade de oportunidades de emprego (reforçada por directivas e programas estabelecidos pela União Europeia) sobrepõe-se uma desigualdade de orientações escolares<sup>15</sup>. Em grande medida, as explicações avançadas para as resistências estruturais, organizacionais e interactivas que mais contribuem para a não visibilidade de certos processos de desigualdade de género nos quotidianos de trabalho prendem-se com a divisão social do trabalho, com os padrões socioculturais androcêntricos e patriarcais ainda dominantes na sociedade contemporânea (Marques, Silva e Veiga, 2006). A inflexão das recentes análises sobre a inserção profissional dos jovens licenciados tem sugerido diferenciações sociais importantes que se desenvolvem em torno da segmentação a partir, justamente, de práticas androcêntricas nas relações sociais de género, para além da segmentação explicitada através de valorizações desiguais de saberes e mercados profissionais (M. Alves, 2007; Marques, 2006).

<sup>15</sup> Esta tem contribuído para a referida naturalização das “vocações” e “correspondentes” ocupações profissionais, tendo definido uma estratégia de complementaridade dos papéis – familiar/doméstico e profissional – das mulheres. Igualmente, partindo do pressuposto de que são as mulheres que assumem a responsabilidade de acumular o trabalho com as actividades domésticas, incluindo a de prestar apoio aos filhos, reforçam-se aquelas desigualdades de género no trabalho.

Dada a importância de que se reveste a participação dos vários actores sociais na promoção do emprego, é-nos importante analisar as percepções partilhadas pelos dirigentes/responsáveis pelos recursos humanos entrevistados. Estes partilham essa responsabilidade por outros actores sociais, como o Estado e o IEFP. Para este esforço de promoção de emprego relativo ao desenvolvimento empresarial da Região Norte, as áreas de formação académicas mais importantes replicam as que têm sido fonte privilegiada de recrutamento de estagiários e/ou de contratação de graduados para o primeiro emprego. Novamente as atenções se viram para as ciências de Engenharia e Tecnologia, para os Estudos Comerciais e para as Ciências de Gestão e de Informática. Esta percepção acerca das acções e dos agentes responsáveis pela dinâmica de emprego tende a externalizar a responsabilidade das empresas sobre o seu contributo no processo de formação e de profissionalização dos licenciados. A referência expressiva à universidade como espaço de aprendizagem de conhecimentos e capacidades mobilizáveis em contextos de trabalho aparece aqui incontestada. Nesse sentido, é-lhe atribuída a principal responsabilidade pelo fomento do emprego. Esta perspectiva optimista e confiante no papel da universidade por parte da envolvente empresarial não deverá deixar esquecer que, além dela, outros contextos de aprendizagem devem ser convocados à luz dos desafios da sociedade de conhecimento. Como referimos atrás, são relevantes tanto os conhecimentos técnico-científicos certificados pelo ensino superior, como os saberes não explicitados, situados e referenciados aos contextos de aprendizagem diversos, uns formais (*e.g.*, trabalho) outros não formais e informais (*e.g.*, familiares, lazer). Por conseguinte, é necessário contemplar as situações de trabalho efectivas, já que estas contribuem para a transmissão de “saberes de acção” (Barbier, 1998), ou seja, a transmissão de enunciados operativos indispensáveis ao desempenho profissional, assumindo-se assim, a importância da dimensão formativa das situações de trabalho, em particular na produção de novos conhecimentos e competências.

## 2.6. Recrutamento de graduados: principais consequências

Face às exigências de flexibilidade e polivalência nos diversos contextos profissionais, pressupõe-se que muitos destes jovens, em início de uma carreira e detentores de elevadas qualificações académicas, fundamentem os seus desempenhos profissionais na autonomia e criatividade, bem como partilhem expectativas organizacionais e profissionais elevadas, particularmente os que se inserem em sectores de actividade ligados às Novas Tecnologias de Informação e Comunicação. As experiências resultantes da contratação de estagiários e graduados pelas empresas da nossa amostra revelam médias

satisfatórias em relação ao cumprimento de horários e à capacidade de adaptação ao ritmo de trabalho, bem como ao cumprimento de objectivos e execução de tarefas variadas. As consequências resultantes do recrutamento de graduados no seio das empresas residem na melhoria da capacidade científica e tecnológica (48%), na introdução de mudanças nos processos de trabalho (42,6%) e nos processos técnicos (41,8%). Estas informações são assaz importantes no que diz respeito às orientações de base da cultura organizacional dominante. De facto, a percepção de que os graduados podem constituir uma oportunidade de a empresa aumentar a sua capacidade científica e tecnológica surge aqui reforçada (cf. Quadro 6).

Quadro 6  
Consequências do recrutamento de graduados (%)

	%
Maior capacidade científica e tecnológica	48,0
Introdução de mudanças em processos de trabalho	42,6
Introdução de mudanças em processos técnicos	41,8
Aumento da produtividade	33,5
Aumento da competitividade	28,1
Mudanças no planeamento, controlo e gestão da produção	27,0
Melhoria ou introdução de novos bens/serviços	23,9
Boa distribuição de recursos	22,2
Alteração da estrutura organizacional	19,9
Relação de cooperação com o meio/outras organizações	15,1
Mudanças no planeamento estratégico e operacional	14,8
Sem alteração	0,9

Fonte: Entrevista estruturada às empresas da Região Norte – Projecto MeIntegra (2006-07).

Será por isso que se compreende que, mesmo na actual conjuntura económica, as empresas entrevistadas tenham declarado a intenção de continuarem a recrutar estagiários e/ou graduados: 53,9%. As restantes referiram um comportamento de estagnação quanto à intenção de contratação futura (39,3%), apresentando-se, portanto, como um indício significativo de dificuldades de inserção para muitos licenciados no futuro próximo. De resto, esta informação vem confirmar que as dificuldades de inserção se generalizem cada vez mais a todos os grupos de jovens, já não exclusivamente centradas nos que não possuem escolaridade ou experiência profissional.

### 3. Desafios na gestão da transição profissional: notas finais

Através do olhar dos empregadores, pretendeu-se conhecer as experiências das empresas em relação aos estagiários e graduados recrutados, isto é, caracterizar as dinâmicas dos mercados de trabalho que absorvem este segmento qualificado de mão-de-obra. Em termos gerais, os licenciados recrutados pelas empresas entrevistadas apresentam os seguintes traços: *i)* distribuição maioritária de jovens do sexo masculino, embora se registe, nos anos mais recentes, uma tendência para aumentar o número de *graduadas*, em particular nas faixas etárias mais jovens; *ii)* exercício de uma actividade profissional em regime de tempo inteiro para a generalidade dos recrutados; *iii)* precarização do vínculo laboral visível na progressiva celebração de contrato a termo certo; *iv)* adiamento de constituição de uma família pela insuficiente autonomização em termos económicos, em particular para as jovens do sexo feminino.

Assim, como nota relevante nesta análise em torno da política de recrutamento, destacam-se a abertura das empresas a jovens licenciados e, em especial, a entrada de mulheres nos quadros, nos últimos anos. Este é já um importante indicador da transformação em curso numa economia baseada no conhecimento e na inovação. Com efeito, podem admitir-se, a partir daqui dois cenários importantes. Um primeiro, que se prende com o facto de ser expectável que, com a maior participação de quadros superiores, se configurem comportamentos propícios à inovação nas empresas e, por conseguinte, se potencie a capacidade de (re)acção das empresas à actual envolvente dos mercados globalizados e competitivos. É certo que esta inovação passa pela capacidade de produção, mediação e uso do conhecimento nos diferentes sectores de actividade, fazendo dos detentores de qualificações superiores um dos protagonistas centrais da sociedade de conhecimento. Com efeito, para as empresas se manterem competitivas e inovadoras não basta disporem de novas tecnologias de informação e de um enquadramento jurídico, financeiro e regulamentar que sustente a emergência destes novos protagonistas no mercado de trabalho – quadro superiores. Porque possuem conhecimentos técnicos-científicos e competências transversais, estes poderão contribuir para o desenvolvimento da economia, muito em especial para a criação de novas empresas e de novos empregos qualificados – daí o papel crucial do espírito empreendedor.

Um outro cenário prende-se com as consequências da progressiva feminização dos quadros superiores visível nas práticas de recrutamento em geral, bem como nos modelos de profissionalização que se irão constituindo nos quotidianos de trabalho e nas situações de interacção com os pares e outros grupos de profissionais. Até então, a análise da participação das mulheres em profissões “masculinizadas” tem-se centrado nos problemas das mulheres na

adaptação a uma carreira com padrões tipicamente masculinos. Na base destes problemas estão dificuldades de conciliação da carreira com a família, de manutenção, sem conflito, dessa dualidade de papéis. Para além disso, estas dificuldades são abordadas a partir de um alegado “voluntarismo” por parte das mulheres, ignorando os factores estruturais do mercado de trabalho que limitam e constroem a sua participação. Actualmente, será que é sustentável (e por quanto tempo) essa mesma lógica para empregos com requisitos de maiores qualificações académicas e profissionais – como são os empregos nas áreas da ciência e da engenharia que, progressivamente, têm vindo a ser ocupados também por mulheres? Além da tradicional feminização de certos postos de trabalho e de certas profissões, como enfermagem ou ensino, a relativa feminização de ocupações com maiores exigências de qualificações académicas, em particular para as jovens que saem hoje das universidades com diplomas em todas as áreas, tenderá a colocar outras questões centrais emergentes como: *i*) o poder certificado das competências científicas e técnicas, assim como das estratégias de demarcação de “mercados profissionais” no sentido da construção de carreiras alternativas; *ii*) a perspectiva das culturas organizacionais na explicitação de barreiras à progressão das mulheres em lugares de topo e de chefia (efeito de “tecto de vidro”)<sup>16</sup>; *iii*) a gestão da diversidade que assenta na promoção da diferença sociocultural e de como esta se poderá traduzir em vantagens competitivas para a empresa.

Vimos que, na perspectiva das empresas entrevistadas, o recrutamento de estagiários e graduados provenientes de áreas de estudo como, por exemplo, tecnologia, engenharia, gestão e economia tem contribuído para dotar as empresas de maior capacidade competitiva e inovadora, permitindo a introdução de adequadas mudanças organizacionais e tecnológicas. Todavia, não deixam de apontar os aspectos críticos do desempenho da universidade quanto à cooperação com as empresas vizinhas, à relação com o meio envolvente e à preparação dos alunos para o mercado de trabalho. Na verdade, na perspectiva dos empregadores, são diversos os desafios que as universidades actualmente enfrentam relacionados com a gestão da transição dos graduados para o mundo do trabalho. Estes passam por desenvolver várias iniciativas, entre as quais a promoção de estágios ao longo da licenciatura; a realização de avaliações regulares da adequação da licenciatura ao mercado de trabalho; o fomento de ligações/cooperação com as empresas da região; o estímulo à formação extracurricular e o incentivo do empreendedorismo de forma transversal nos *curricula*.

<sup>16</sup> Neste contexto, existem algumas iniciativas organizacionais que incluem medidas orientadas para o desenvolvimento da carreira e da promoção da conciliação entre trabalho e família (Santos, 2006).

Tal como temos vindo a argumentar ao longo deste capítulo, a aprendizagem constitui um dos processos mais decisivos para a concretização de uma sociedade de conhecimento. Isto significa que se está perante uma mudança do papel convencional atribuído à educação em sentido amplo, incluindo vários desafios que passam, por exemplo, por: *i*) “aprender a aprender”, alterando-se os métodos de aprendizagem; *ii*) desenvolver a aprendizagem ao longo da vida para todos e para além da universidade; *iii*) potenciar o acesso a actualizações e reciclagens de conhecimentos face às mudanças no mercado de trabalho; *iv*) melhorar e adequar o aconselhamento e a orientação vocacional em função dos percursos formativos e profissionais; *v*) melhorar a articulação dos sistemas de aprendizagem com a comunidade envolvente.

As questões curriculares, organizacionais e sociais de transição da universidade para o mundo do trabalho e as suas principais regularidades, seus bloqueios e boas práticas que têm vindo a caracterizá-la são centrais para fundamentar propostas de melhoria dos processos de inserção e mobilidade profissionais.

#### Bibliografia

- Alves, M. G. (2007). *Inserção Profissional de Diplomados de Ensino Superior numa Perspectiva Educativa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação para a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior/MCTES.
- Alves, N. (2008). *Juventudes e Inserção Profissional*. Lisboa: EDUCA/Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- Barbier, J.-M. (dir.) (1998). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris: PUF.
- Bassanini, A. e Duval, R. (2006). *Employment Patterns in OECD Countries: Reassessing the Role of Policies and Institutions*. Paris: OECD.
- Bettio, F. e Verashchagina, A. (2009). *Gender Segregation in the Labour Market. Root Causes, Implications and Policy Responses in the EU*. European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Booth, A., Crouter, A. C. e Shanahan, M. J. (eds.) (1999). *Transitions to Adulthood in a Changing Economy. No Work, No Family, No Future?*. United States of America: Praeger Publishers.
- Bourdieu, P. (1999). *A Dominação Masculina*. Oeiras: Celta Editora.
- Brannen, J. et al. (ed.) (2002). *Young Europeans, Work and Family: Futures in Transitions*. Londres: Routledge.
- Cardoso, C. C. (2005). *Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres em Contexto Empresarial*. Universidade do Minho: EEG.
- Caria, T. et al. (orgs.) (2005). *Saber Profissional*. Coimbra: Edições Almedina.
- Castells, M. (2003). *A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura*. Tomo 1, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chaves, M. (2007). *Jovens Advogados de Lisboa: Uma inserção profissional dispar*. Tese de doutoramento. Lisboa: FCSH – UNL.
- CIDM (2004). *II Plano Nacional para a Igualdade 2003-2006: Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003 de 25 de Novembro*. Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.

- Crysdale, S., King, A. J. C. e Mandell, N. (1999). *On Their Own? Making the Transition*. Quebec: McGill-Queen's.
- Estanque, E. (2005). Desafios e obstáculos ao desenvolvimento tecnológico em Portugal: Uma abordagem sociológica das implicações sócio-organizacionais da tecnologia. In I. Salavia Lança e A. Cláudia Valente (coord.), *Inovação Tecnológica e Emprego. O caso português*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I. P., 109-137.
- Ferreira, V. (1999). Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52-53, 199-227.
- Gonçalves, C. M., Menezes, I. e Martins, M. C. (2009). *Transição para o Trabalho dos Licenciados da Universidade do Porto (2006-2007)*. Porto: Universidade do Porto.
- Knapper, C. K. (2001). Lifelong Learning in the Workplace. In A. M. Roche e J. McDonald (eds.), *Systems, Settings, People: Workforce Development Challenges for the Alcohol and Other Drugs Fiel*. Adelaide, Australia: National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA), 129-137.
- Kovács, I. (org.) (2005). *Flexibilidade de Emprego: Riscos e oportunidades*. Oeiras: Celta Editora.
- Machin, St. e McNally, S. (2007). Tertiary Education Systems and Labour Market. *Tertiary Review*. OCDE.
- Marques, A. P. (2007). *MeIntegra – Mercados e estratégias de inserção profissional. Licenciados versus empresas da Região Norte*. Relatório final. Coleção DS/ CICS: Universidade do Minho [URL: <http://hdl.handle.net/1822/8633>].
- Marques, A. P. (2006). *Entre o Diploma e o Emprego. A inserção profissional de jovens engenheiros*. Porto: Afrontamento.
- Marques, A. P., Silva, M. C. e Veiga, C. V. (2006). *Assimetrias de Género e Classe. O caso das empresas de Barcelos*. Barcelos: Kerigma.
- Muller, W. e Gangl, M. (eds.) (2003). *Transitions from Education to Work in Europe: The Integration of Youth into EU Labour Markets*. Oxford: Oxford University Press.
- OCDE (2004). *Babies and Bosses: Políticas de Conciliação da Actividade*. Bruxelas: OCDE.
- Rebelo, G. (2003). *Emprego e Contratação Laboral em Portugal: Uma análise socio-económica e jurídica*. Lisboa: Editora RH.
- Rodrigues, M. J. (1991). *Competitividade e Recursos Humanos. Sistema de emprego – Dilemas de Portugal na construção europeia*. Lisboa: D. Quixote.
- Smyther, E. et al. (2001). *A Comparative Analysis of Transitions from Education to Work in Europe (CATEWE). Final Report*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Santos, G. G. (2006). Efeito 'tecto de vidro', mentoria, redes sociais, relação trabalho-família, gestão da diversidade. In F. S. Gomes, P. Miguel e A. Cunha Rego (orgs.), *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora R. H., Lda., 269-287.
- Teichler, U. (2009). *Higher Education and the World of Work. Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Teichler, U. (2007). *Careers of University Graduates. Views and Experiences in Comparative Perspectives*. Col. Higher Education Dynamics, n.º 17. London: Springer.
- Wall, K. et al. (2005). *Famílias em Portugal*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais: Universidade de Lisboa.

## Nota biográfica dos autores

Ana Paula Marques é licenciada em Sociologia (Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 1989), tendo realizado provas de Mestrado (ISCTE, 1996) e doutoramento (Universidade do Minho, 2003) em Sociologia – área de Organizações e Trabalho. É investigadora permanente do Centro de Investigação em Ciências Sociais (CICS) da UM e as suas principais áreas de interesse são: i) trabalho, emprego e grupos profissionais; ii) inserção profissional e empreendedorismo; iii) relações de género e identidades profissionais. Coordena diversos projectos de investigação, sendo de destacar “MeINTEGRA – Mercados e Estratégias de Inserção profissional de jovens licenciado”. É autora de vários livros, nomeadamente, *Estudo Prospectivo sobre Emprego e Formação na Administração Local* (2009), *Trajectórias Quebradas. A vivência do desemprego de longa duração* (2009), *Administração Local. Políticas e práticas de formação* (2008), *Entre o Diploma e o Emprego. A inserção profissional de jovens engenheiros* (2005) e, em co-autoria, *Actores Intermédios da Orgânica Empresarial. O futuro do emprego, das competências e da formação* (2007), *Assimetrias de Género e Classe. O caso das empresas de Barcelos* (2006).

Mariana Gaio Alves é licenciada em Sociologia (ISCTE, 1992) e realizou Mestrado e Doutoramento em Ciências de Educação (FCT/UNL, 1997 e 2004). Entre os temas de pesquisa que tem privilegiado, encontra-se a problemática das articulações entre educação e trabalho/emprego e a questão da inserção profissional, designadamente no caso do ensino superior. Desde 2004 é Professora Auxiliar na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, leccionando Sociologia da Educação e outras unidades curriculares no campo das Ciências de Educação. É também investigadora e coordenadora de projectos de pesquisa educativa na UIED (Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento) da mesma Faculdade.