



As Competências de Empregabilidade na Ótica dos Empresários da Beira Interior

João Pedro Nunes Martins

Orientadora

Professora Doutora Ana Paula Robalo do Nascimento Castela

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Paula Robalo do Nascimento Castela do Instituto Politécnico de Castelo Branco

JULHO 2015

Agradecimentos

Para a concretização deste estudo foram muitas as pessoas que colaboraram, umas de uma forma mais direta, outras de uma forma indireta. Efetivamente, os objetivos a que nos propomos durante a vida são muitas vezes difíceis de alcançar, se não tivermos o apoio e incentivo daqueles que nos rodeiam.

Este trabalho de investigação só foi possível com a ajuda de muitas pessoas. Expresso aqui a minha gratidão e apreço a todos aqueles que colaboraram e incentivaram para que fosse possível apresentar esta dissertação. Apresento os meus agradecimentos ao Exmo. Senhor Coordenador do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, Professor Doutor Pedro de Carvalho, e a todos os professores que fizeram parte do curso, em especial às Professoras Doutoras Ana Paula Robalo do Nascimento Castela e Sara Nunes, por toda a dedicação e empenho que tiveram neste estudo, pela disponibilidade prestada e pela orientação teórica e metodológica.

Apresento os meus agradecimentos também, aos movimentos coletivos de empresários que participaram na investigação (Acicb, BNI Confiança e AEBC) e a todos os empresários da região da beira interior que responderam ao inquérito, pois sem eles não seria possível a obtenção dos objetivos inicialmente propostos.

MUITO OBRIGADO!

Resumo

O mercado de trabalho atravessa grandes mudanças, muito devido ao fenómeno da globalização e à emergência de novas tecnologias de informação e comunicação, o que conduz a uma crescente competitividade ao nível do emprego. Um problema de grande dimensão requer uma resposta em grande escala, pois a modernização do país e a superação dos obstáculos que impedem a criação de postos de trabalho depende da forma como enfrentamos e superamos os défices de emprego da população ativa. As organizações vêm-se obrigadas a repensar as suas estratégias e práticas de gestão, nomeadamente a nível da gestão de recursos humanos.

Este estudo auscultou e analisou as competências técnicas e genéricas mais valorizadas por mais de uma centena de empresários da beira interior, através de um inquérito disponibilizado eletronicamente. A ideia será proporcionar condições propícias à (re)integração de profissionais. Se considerarmos que a competência descreve o modo de realizar adequadamente uma ação, de responder ou resolver um problema numa situação concreta, admite-se que a competência se pode melhorar e desenvolver num processo de progressão contínua, dependente da participação ativa e reflexiva do indivíduo.

Efetivamente há a necessidade de construir um novo modelo de desenvolvimento mais produtivo, centrado numa reestruturação dos modelos de qualificação com base na promoção da competitividade. Isto significa que no âmbito das políticas ativas de emprego e formação profissional, em particular, no domínio da formação de desempregados, a adoção de métodos de treino de determinadas competências poderá, eventualmente, contribuir para a melhoria dos níveis de empregabilidade.

Palavras chave

Competência; Empregabilidade; Saberes; Conhecimento; Beira Interior.

Abstract

The labor market goes through major changes, largely due to globalization and the emergence of new information and communication technologies, which leads to increased competitiveness on employment. A large problem requires a response on a large scale, for the modernization of the country and overcoming the obstacles to the creation of jobs depends on how we face and overcome the employment deficits of the workforce. Organizations have come up forced to rethink their strategies and management practices, particularly in terms of human resource management. This study analyzed the technical and generic skills most valued by more than one hundred businessmen from the inside border, through a electronically available survey.

The idea will be to provide conditions conducive to the (re) integration of professionals. If we consider that the competence describes how to properly perform an action, to answer or solve a problem in a specific situation, it is assumed that competence can be improved and developed in a continuous progression process, dependent on the active and reflective participation of the individual. Indeed, there is a need to build a new development model, more productive and centered on a restructuring of rating models based on the promotion of competitiveness.

This means that in the context of active employment policies and vocational training, in particular during the training of the unemployed, the adoption of training methods of certain skills may eventually contribute to improve the employability levels.

Keywords

Competence; employability; knowledge; skills; Beira Interior.

Índice Geral

Introdução	1
I - Enquadramento Teórico	3
1. Competência: definição de um conceito	3
2. Da qualificação à competência	12
3. Construir uma definição de empregabilidade para todos	14
3.1 Competências de empregabilidade	18
4. Da qualificação à empregabilidade	20
5. A flexibilidade em contextos laborais	23
6. (Re)inserção profissional hoje	25
II - Fundamentação Metodológica	29
1. Problemática em estudo	29
2. A região da beira interior	29
3. Metodologia da investigação	33
4. Instrumento	37
5. Amostra	39
5.1 Caraterização da amostra	39
6. Apresentação e interpretação dos resultados	42
6.1 Análise descritiva	42
6.2 Análise fatorial	53
7. Discussão dos resultados	60
III - Considerações finais e sugestões futuras	63
IV - Referências Bibliográficas	65
V - Anexos	69
Anexo A: Questionário	71
Anexo B: Output do SPSS	79

Índice das Tabelas

Tabela 1: Definição de competências -----	5
Tabela 2: Dimensões da qualificação e da competência -----	10
Tabela 3: Abordagem anglo-saxónica e francesa às competências -----	10
Tabela 4: As tendências do emprego: mudança de paradigma -----	18
Tabela 5: Sexo -----	39
Tabela 6: Idade -----	40
Tabela 7: Ramo de Atividade -----	40
Tabela 8: N ^o de Funcionários -----	41
Tabela 9: Lugar que ocupa na empresa -----	41
Tabela 10: Contratações nos últimos seis meses -----	42
Tabela 11: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo A -----	44
Tabela 12: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo B -----	45
Tabela 13: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo C -----	46
Tabela 14: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo D -----	47
Tabela 15: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo E -----	48
Tabela 16: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo F -----	49
Tabela 17: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo G -----	50
Tabela 18: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo H -----	50
Tabela 19: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo I -----	51
Tabela 20: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo J -----	52
Tabela 21: Médias dos diferentes grupos de competências -----	52
Tabela 22: KMO and Bartlett's Test -----	54
Tabela 23: Extração dos Fatores: Total Variance Explained -----	54
Tabela 24: Matriz Fatorial após Rotação Varimax (resumo) -----	55
Tabela 25: Reliability Statistics (Conotação Negativa) -----	56
Tabela 26: Reliability Statistics (Conotação Positiva) -----	56
Tabela 27: Reliability Statistics (TIC/Conhecimento Teórico) -----	57
Tabela 28: Reliability Statistics (Disponibilidade) -----	57
Tabela 29: Reliability Statistics (Faixa Etária) -----	58
Tabela 30: Reliability Statistics (Experiência) -----	58
Tabela 31: Consistência Interna -----	59

Índice das Figuras

Figura 1: Conceito de competência de Boyatzis -----	6
Figura 2: Competências de acordo com Spencer & Spencer -----	7
Figura 3: Empresas - Nº e Pessoal ao Serviço, 2009-----	30
Figura 4: Identificação da região da Beira Interior -----	31
Figura 5: Concelhos da Beira Interior -----	32
Figura 6: Esquema referente à metodologia da investigação -----	34
Figura 7: Núcleos de competências -----	35
Figura 8: Análise das variáveis em estudo -----	38
Figura 9: Sugestão da análise das variáveis em investigação futura -----	61

Introdução

Contribuir para a promoção, junto dos desempregados, do desenvolvimento de competências adequadas, que os estimule a adotarem uma atitude proactiva na busca de soluções de emprego pode ser um importante contributo para minimizar o desemprego atual, principalmente nas zonas do interior de Portugal. Efetivamente vivem-se momentos de preocupação no que respeita à empregabilidade, muito devido à conjuntura económica verificada nos últimos anos e à crescente evolução tecnológica, entre muitos outros fatores. Em função da nova realidade, as palavras “*competência*” e “*empregabilidade*” passaram a ser utilizadas diariamente entre trabalhadores, empregadores e, inevitavelmente, nos meios de comunicação social. As organizações exigem cada vez mais aos colaboradores que estejam dotados simultaneamente de competências técnicas e genéricas, indo muito além dos níveis de qualificação apresentados. Este trabalho tem como principal objetivo auscultar os empresários da região da Beira Interior acerca das principais características, relativamente ao que esperam de um colaborador que pensam integrar nos quadros da empresa, atendendo aos seus próprios contextos. Estudos desta natureza são relevantes tanto para os desempregados conhecerem as competências mais solicitadas pelos empregadores da região, podendo assim desenvolvê-las de acordo com as necessidades das empresas empregadoras, bem como para que os serviços de emprego da região se adaptem e possam contribuir para desenvolver determinadas competências que até aos dias de hoje não eram relevantes no mercado de trabalho. Nesta perspetiva estaremos certamente a reforçar a empregabilidade da população ativa fomentando iniciativa e flexibilidade como formas de estar e de agir em contextos profissionais.

O interesse por esta problemática decorre das minhas experiências como Técnico Superior de Reconhecimento e Formador no âmbito do Módulo: 14189AO - “*Desenvolvimento Curricular*” (Instituto do Emprego e Formação Profissional). Para além do interesse pessoal, destaca-se também o interesse cada vez mais crescente nesta área no âmbito da investigação, ganhando um espaço privilegiado no pensamento contemporâneo. A aposta cada vez mais crescente no desenvolvimento de competências do indivíduo, advém dos já conhecidos contributos da qualificação para o desenvolvimento de um país, quer a nível económico, quer a nível social, promovendo-se um maior crescimento económico, coesão social e uma melhor qualidade de vida. Trata-se de um tema em voga devido à conjuntura política, económica e social que o nosso país atravessa.

I - Enquadramento Teórico

1. Competência: definição de um conceito

Começamos por refletir acerca do conceito de competência, mas de acordo com o seu significado atual. No passado encontrávamos a palavra competência relacionada com a terminologia jurídica, onde significava a atribuição a uma instância da capacidade para julgar ou decidir, ou então estava associada à dimensão linguística, sendo um sistema de regras interiorizadas por alguém, que lhe permitia comunicar. Atualmente o conceito alcançou uma nova conotação semântica: *“competência é um constructo importado da área do trabalho e já de utilização corrente em todas as dimensões da vida, portanto, também adotada e assimilada pela educação”* (Alcoforado, 2001: 70).

Na sociedade em que estamos inseridos todos nós nos educamos permanentemente. Não existe sociedade sem educação e *“a família constitui o primeiro lugar de toda e qualquer educação”* (Delors, 1996: 95), em que muitas vezes entra em conflito com muitos dos saberes transmitidos na escola. Também a comunidade constitui um espaço de aprendizagem ao longo de toda a nossa vida, através da nossa participação em projetos que são comuns (a vida associativa; grupos religiosos; grupos políticos...) e da vontade de viver juntos. Nesta lógica a escola não se deve dissociar da comunidade, pois a comunidade a que pertencemos constitui um importante vetor de educação. Seguindo esta linha de reflexão também o mundo do trabalho constitui um importante espaço educativo, nomeadamente de aptidões. Cada vez mais os indivíduos devem saber gerir as suas competências. Não é apenas nos contextos de formação que se adquirem competências e saberes, também na nossa vida mais privada, através dos meios de informação disponíveis, nas nossas atividades de lazer e em outras mais diversificadas, são momentos de formação, os designados informais.

A palavra competência encontra-se intimamente ligada à ideia de saber-fazer, trata-se de um *“saber-agir”* socialmente reconhecido, cuja (re)atualização discursiva consciente se constitui como um contributo precioso para a transformação da ação e para a (re)construção permanente da identidade e das interações, possíveis e imaginárias, com os contextos (Alcoforado, 2008: 174).

A emergência da noção de competência surge a partir dos anos setenta, num período demarcado por alterações ao nível dos modelos organizacionais, pelo desemprego e pela desvalorização dos diplomas. A escola deixa de ter o monopólio exclusivo da educação, assim como os diplomas escolares deixam de ser garantia para um emprego.

Le Boterf (2001) refere que estamos perante a emergência de uma engenharia das competências, tomando o primeiro plano no âmbito das preocupações das empresas, onde a competência passa a ser um elemento chave na obtenção de bons resultados.

Apesar do crescente interesse no mundo empresarial, a sua importância ganha também especial relevo a um nível individual. Devido à grande instabilidade económica que é sentida em vários países, o desemprego e o emprego instável começam a ser uma das grandes preocupações. Possuir um vasto leque de competências, apesar de não ser uma garantia é uma das melhores formas de gerir a mobilidade profissional e a empregabilidade.

Como podemos então definir competência? O termo é recente na história da formação, contudo trouxe um grande impacto no âmbito da formação. Segundo Bellier (2001: 241) a introdução do termo competência no mundo da formação veio redescobrir o indivíduo que aprende, defendendo a ideia de que competência permite agir e/ou resolver problemas profissionais de forma satisfatória num contexto particular ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada.

Trata-se de um conceito complexo e são inúmeras as definições que podemos encontrar na literatura. Existe um consenso em torno do tema, nomeadamente no que concerne a determinadas características. Trata-se de um conceito que desde sempre se encontrou relacionado com a ideia de saber-fazer.

No quadro seguinte pretende-se sintetizar várias definições do conceito de competência:

Tabela 1: Definição de competências.

Autor	Definição
Mclelland	Caraterísticas diferenciadoras (´competencies´) das pessoas com elevado desempenho.
Boyatzis	Caraterísticas subjacentes do indivíduo, relacionadas de forma causal com um desempenho eficaz ou superior numa atividade profissional.
Allen, <i>et al.</i>	Pré-requisitos para a ação eficaz
Spencer&Spencer	Caraterística intrínseca do indivíduo que apresenta uma relação causal com um desempenho superior numa dada atividade ou situação.
Mulder	Capacidade integrada orientada para o desempenho de uma pessoa ou organização tendo em vista a consecução de realizações específicas.
Hoffmann	Atributos básicos do indivíduo + Padrão de qualidade + Comportamento
Le Boterf	Mobilização efetiva, e com conhecimento de causa, de recursos numa situação de trabalho.
Zarifian	Entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Fonte: "A Importância das competências genéricas no recrutamento de diplomados do Ensino Superior: estudo de casos em hotelaria e restauração", M. L. Calisto, 2011, Lisboa, ISCTE, p.26

Segundo Boyatzis (1982), competência pode definir-se recorrendo à metáfora do Iceberg, em que a parte visível diz respeito aos comportamentos observáveis, enquanto os traços de personalidade, as aptidões e conhecimentos, as atitudes e valores, os conhecimentos e motivações se encontram na parte submersa do Iceberg. As competências estão na margem da fase oculta para a visível. Segundo Boyatzis as competências são intrínsecas a cada um de nós e avaliam-se através dos comportamentos observáveis dos indivíduos.

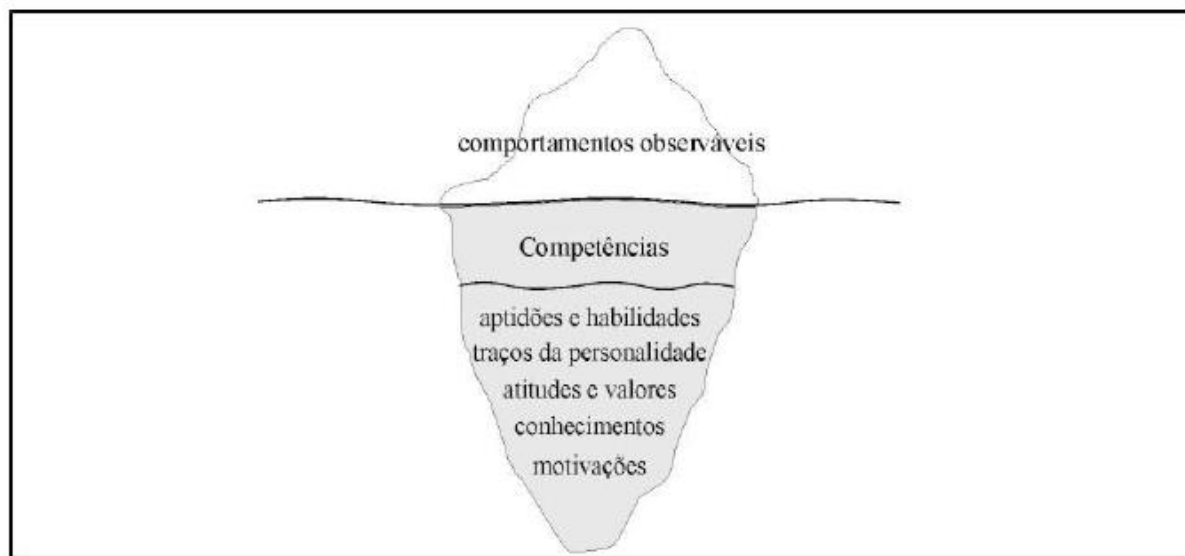


Figura 1: Conceito de competência de Boyatzis.

Fonte: "Análise da Relação entre a Cultura Organizacional, as Competências e as Práticas de Recrutamento e Seleção", A. Correia, 2005, Salamanca, p.49

Spencer & Spencer (1993) defendem que a competência está estritamente relacionada com uma motivação que conduzirá a uma ação, isto é, o indivíduo quando se encontra motivado no exercício da sua função, terá ações positivas e produzirá eficazmente as suas funções. Caso o indivíduo não se encontre motivado, as suas funções serão rotineiras e não acrescentará nada de novo tanto na organização como no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo estes autores podemos diferenciar determinadas características de competências; se por um lado as aptidões e os conhecimentos estão na parte visível e superficial, facilmente reconhecidas tanto pelas organizações como pelos indivíduos, advêm dos conhecimentos teóricos e das capacidades práticas adquiridas, por outro lado o autoconceito, os traços de personalidade e as motivações estão na margem submersa, uma vez que são características intrínsecas ao indivíduo e são difíceis de avaliar e desenvolver, apenas dependem do próprio indivíduo.

Spencer & Spencer (1996, citado por Alcoforado, 2008: 170) definem a competência como: "A característica maioritariamente não visível de uma pessoa, à qual se pode atribuir a responsabilidade principal por um determinado comportamento performativo, permitindo-nos emitir um juízo antecipado sobre a possibilidade de sucesso desse comportamento, com base num critério predefinido".

Durante muito tempo as competências andaram associadas à qualificação, uma vez que um trabalhador qualificado seria aquele que era detentor de conhecimentos, de saber-fazer e experiências. Segundo Bellier (2001: 257) as qualificações são independentes do contexto (são para sempre) e foram objeto de uma negociação

coletiva permanente, visto que é a partir delas que se vão construir as equipas coletivas.

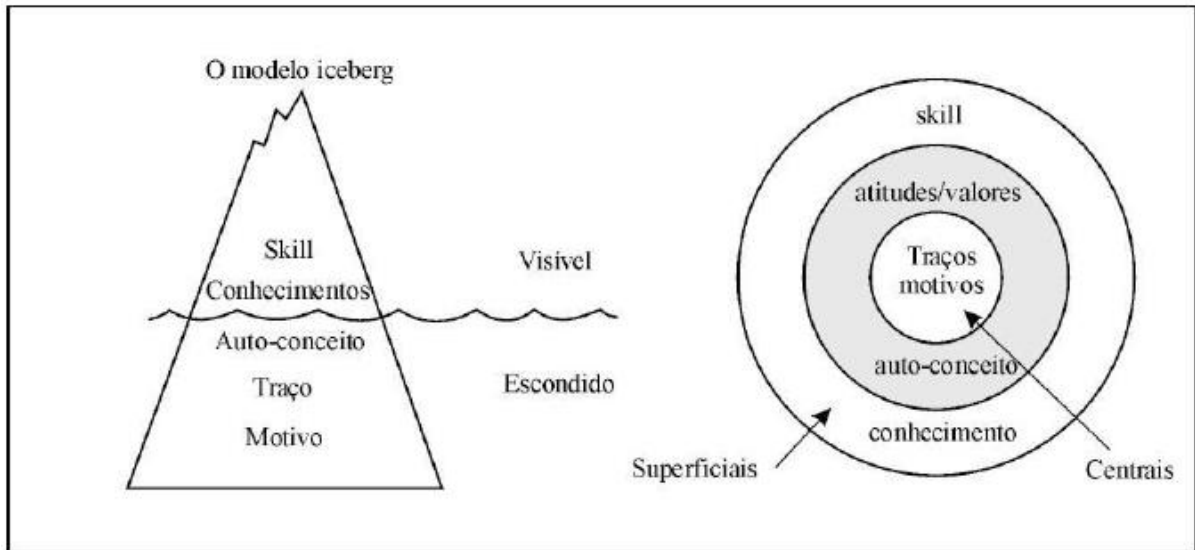


Figura 2: Competências de acordo com Spencer&Spencer

Fonte: "Análise da Relação entre a Cultura Organizacional, as Competências e as Práticas de Recrutamento e Selecção", A. Correia, 2005, Salamanca, p.49

Segundo Stroobants (1993, citado por Bellier, 2001: 259), a competência é vista como uma construção social, segundo dois posicionamentos: a valorização do trabalho promovendo o desenvolvimento individual e a descoberta das riquezas individuais.

Bellier (2001) apresenta cinco abordagens para descrever as competências: a abordagem pelos saberes; a abordagem pelos saber-fazer; a abordagem comportamental; a abordagem mista (saber; saber-fazer; saber-estar) e a abordagem pelas competências cognitivas. No que se refere à primeira abordagem e como o próprio nome indica as competências encontram-se associadas ao saber. Para possuir uma determinada competência, temos necessariamente de possuir saberes. Apesar de ser alvo de algumas críticas, devido à simplicidade da abordagem, um grande número de práticas de formação baseiam-se nesta perspetiva. A segunda abordagem refere-se ao saber-fazer, uma vez que competência é o saber em ação. Trata-se de um saber que se prova, que se mede e se verifica, é a ação bem-sucedida. Contudo através desta abordagem não se consegue explicar aquilo que nos permite agir, ou seja, de que necessitamos para saber-fazer!

A abordagem comportamental dá sobretudo relevância aos aspetos do comportamento, aquilo que é próprio dos indivíduos e que os distingue dos outros, dando ênfase aos saberes e ao saber-fazer. A abordagem pelos saberes, saber-fazer e saber-estar, assenta numa abordagem sob a forma de um triângulo, que todo junto resultaria no conjunto das competências necessárias. No que diz respeito à última

abordagem, a abordagem pelas competências cognitivas, é definida por Michel (1991, citado por Bellier, 2001: 254), como a capacidade em resolver problemas de maneira eficaz num dado contexto. Trata-se da forma como se faz e não daquilo que se faz, onde o procedimento intelectual está presente. As competências cognitivas devem ser analisadas segundo três critérios: os saberes-referências; a relação com o espaço e com o tempo e a interação relacional.

Os saberes-referências dizem respeito aos conhecimentos declarativos, que permanecem na memória a longo prazo. A relação com o espaço refere-se à noção de “*espaço-problema*” e ao número de elementos a ter em consideração na resolução de um determinado problema. A relação com o tempo diz respeito à perspectiva temporal na qual nos situamos quando resolvemos um determinado problema (Bellier, 2001: 256) e daquilo que a pessoa interioriza no momento da ação.

Segundo Le Boterf (1994), a competência traduz-se num saber-agir socialmente reconhecido, ao qual são acrescentados mais dois fatores: o poder-agir, traduzido por um ambiente que torne possível e legítimo o assumir de riscos e responsabilidades, e o querer-agir, entendido como tradução da motivação e do envolvimento do indivíduo.

Utilizando as suas próprias palavras para esclarecer esta ideia: “o saber agir que supõe saber combinar e mobilizar recursos pertinentes (conhecimentos, saber fazer, relações...); o querer agir, que se refere à motivação e ao envolvimento pessoal do indivíduo; o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização de trabalho e de condições sociais que tornem possíveis e legítimos o assumir de responsabilidades e o assumir de riscos, por parte do indivíduo” (Le Boterf, 1998: 150).

Le Boterf (2001) define então a competência como um saber combinatório, colocando o sujeito como empresário das suas próprias competências. Segundo o autor o sujeito constrói as suas competências, tendo em consideração um duplo equipamento de recursos: recursos incorporados, ou seja, recursos que são internos ao indivíduo (conhecimentos, qualidades pessoais, saber-fazer) - e recursos externos ao indivíduo (redes profissionais, redes documentais, bases de dados, entre outros) (Le Boterf, 2001: 364-365).

Ainda o mesmo autor refere que existem várias formas de desenvolver competências, onde o sujeito e o contexto social e organizacional onde está inserido são os responsáveis pelo seu desenvolvimento, sendo o resultado de um saber agir (formação, aprendizagem, experiências de vida, entusiasmo) querer agir (auto estima positiva, iniciativa) e poder agir (organização empresarial, redes relacionais e de informação).

Alcoforado (2001) apresenta algumas características consensuais à partida, no sentido de delimitar o conceito de competência: refere-se exclusivamente à pessoa; implica o assumir de responsabilidades (por livre iniciativa) e o reconhecimento

social dessa assunção e é um processo combinatório de mobilização dinâmica dos recursos individuais (saberes, saber-fazer, atitudes, relações...) para encontrar a resposta mais eficaz na realização das mais variadas atividades, nas diferentes situações, sendo indissociável de cada uma dessas ações. Partindo deste denominador comum, Zarifian tenta sintetizar o significado conceptual de competência: *“compétence est l’art de transformer une événement non recherché en une événement qui va constituer une opportunité positive et créatrice”* (Zarifian, 1997: 10). Competência implica, portanto, o querer envolver-se e assumir a responsabilidade de enfrentar os acontecimentos, construindo uma inteligência prática que os interpreta e os gere, da forma mais eficaz (Jobert, 2007).

Alcoforado (2001) alerta para a proximidade do contexto e da ação onde se manifesta uma determinada competência, ou seja, o facto de alguém ter revelado elevada competência numa determinada situação, não nos garante que o volte a fazer numa outra situação mesmo que seja similar. Vejamos um exemplo referido pelo autor: se alguém quisesse fazer uma escalada de uma montanha, num ambiente desconhecido, essa ação iria exigir-lhe a mobilização de um conjunto de recursos tais como ler e interpretar mapas, utilizar material de caminhada e escalada, conhecer e interpretar a flora local, comunicar com as pessoas que fosse encontrando, etc. Competência não seria nenhum dos saberes (ler um mapa, ter a noção de escalada), tão pouco a utilização em abstrato desses saberes (ler um mapa para se orientar), mas a mobilização dinâmica de todos os recursos possíveis para encontrar a resposta mais eficaz para a escalada que se pretendia fazer (Alcoforado, 2000). *“A competência resulta da combinação dinâmica de recursos que não poderão ser isolados, nem da situação, nem do contexto, nem, tão pouco, uns dos outros, podemos avaliá-la e representá-la através das diversas atividades que levaram ao resultado final”* (Alcoforado, 2001: 74).

A competência possui, então, uma dimensão técnica (saber conhecimentos teóricos e saber-fazer tarefas), uma psicossocial (saber-agir com pessoas e saber-ser/estar perante pessoas/situações) e uma outra processual (saber-mobilizar recursos, saber-integrar os saberes em ação e saber transferir esses saberes para diferentes contextos e situações, adaptando-os e/ou reconstruindo-os), sendo esta última dimensão responsável pelo colocar em ação, sabendo ainda que as três dimensões estarão sujeitas a um reconhecimento social – competência enquanto saber validado (Santos & Neves, 2000: 344).

Tabela 2: Dimensões da qualificação e da competência.

Qualificação	Competência
Dimensão Técnica: saber saber-fazer	Dimensão Técnica: saber saber-fazer Dimensão Psicossocial: saber-agir saber-ser/estar Dimensão Processual: saber-mobilizar

Fonte: Adaptado de Santos, N. & Neves, S. (2000). O projeto Chance - Competências e Habilidades adquiridas numa Comunidade Empresarial. Modelos e Práticas em Educação de Adultos, Ediliber Editora, 339-357.

A partir de uma determinada altura, as competências passam a designar uma combinação complexa de saberes formalizados, mas também de saberes adquiridos pela experiência e, portanto, de caráter tátil e informal (Parente, 2008).

Tabela 3: Abordagem anglo-saxónica e francesa às competências.

Abordagem Americana		Abordagem Francesa	
«Hard» competências	Knowledge	Savoir	competências teóricas
	Skills	Savoir-faire	competências práticas
«Soft» competências	Behaviours	Savoir-être	competências sociais e
	Traits		comportamentais
	Motives		

Fonte: "As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações", R.C.Souto Maior, 2013, Brasil, p.4

De acordo com a abordagem anglo-saxónica, as competências dividem-se entre "Hard" (conhecimentos específicos que o indivíduo tem acerca de algo – "Knowledge" e as aptidões/o saber-fazer – Skills), por outro lado o "Soft", que se refere à perceção que o indivíduo tem de si próprio – behaviours, os seus traços de personalidade – traits e as suas motivações que influenciam os comportamentos nos postos de trabalho – motives.

Segundo Woodruff (1991), as competências “Hard” ou essenciais ou técnicas, são as aptidões, os conhecimentos e habilidades que o indivíduo necessita para ser eficaz no seu trabalho. Estas podem ser adquiridas tanto pela educação e formação, como pelo seu desenvolvimento pessoal.

Por sua vez, as competências “Soft” ou transversais ou genéricas são qualidades pessoais que residem na base dos comportamentos dos indivíduos.

Relativamente à abordagem francesa, e a mais frequente em vários estudos, a definição de competência é distinguida pelos saberes: saber-saber (*savoir*), saber-fazer (*savoir-faire* – carácter prático) e saber-ser (*savoir-être* – carácter comportamental).

Em relação ao saber-saber, podemos definir como um conjunto dos conhecimentos gerais ou específicos referentes a um domínio disciplinar científico, técnico ou tecnológico, ou seja os conhecimentos teóricos.

O saber-fazer remete-nos para o domínio dos instrumentos e métodos cuja utilização é necessária para um bom desempenho profissional. É pois, um conjunto de capacidades práticas, integrando a utilização de instrumentos, equipamento e métodos. Refere-se à operacionalização dos saberes técnicos, tecnológicos e científicos.

O saber-ser, não é mais do que um conjunto de competências sociais e relacionais (atitudes e comportamentos) necessários para o exercício de qualquer função.

De Ansorena (1996) e Levy-Leboyer (1997), também distinguem estas mesmas competências em duas dimensões: técnicas e genéricas.

As técnicas estão associadas à abordagem anglo-saxónica – “hard”, sendo que são aquelas que definem o perfil de formação e as competências específicas, isto é, são as essenciais para que o indivíduo desempenhe as suas funções eficazmente.

Enquanto as genéricas, ou “soft” são aquelas que dependem das atitudes e comportamentos do indivíduo, distinguindo estes num contexto organizacional. Não sendo estas extrínsecas, podem e devem ser sempre mobilizáveis numa nova organização ou função em que o indivíduo se encontre. Dizem respeito ao comportamento do indivíduo na organização e estas podem afetar positiva ou negativamente uma organização.

“A competência é entendida como o resultado de uma construção simultaneamente pessoal e social, de aprendizagens teóricas ou experiências. É, conjuntamente, consumidora e produtora de saberes quando o indivíduo tem de enfrentar situações novas e resolver obstáculos eficazmente, é em si mesma uma constante aprendizagem” (Parra, 2014: 10).

2. Da qualificação à competência

A qualificação refere-se à certificação de saberes teóricos (Roche, 1999: 40) e saberes-fazer (Imaginário, 2000), e representa-se como primeiro organizador da competência, embora não a garanta (Le Boterf, 1998: 144). Quando se diz que a qualificação não garante a competência, salienta-se o facto da competência se concretizar no plano do exercício responsável e qualificações detidas, uma vez que se a qualificação é atribuída ao indivíduo, a competência é construída e reconstruída pela pessoa, que enquanto agente proactivo de saberes (Gonçalves, Parente, Veloso, Gomes & Januário, 1996), assume como referente a sua própria experiência e atividade.

Qualificação e competência prendem-se ambas com um reconhecimento para desempenhar determinadas tarefas ou funções (Thomas, 1997: 89), sendo que na qualificação o reconhecimento representa-se pela certificação - certificam-se as qualificações; na competência o reconhecimento é concretizado por um processo de validação por comparação aos seus pares profissionais - validam-se competências. Por outras palavras, validação é um processo de identificação, legitimação e valorização daquilo que a pessoa coloca em ação (De Térssac, 1996: 243), daí que se reconheça como competente um modo de colocar um saber em ação (Le Boterf, 1994: 36), e não um saber puro adquirido.

No final da década de quarenta, como resposta a movimentações dos trabalhadores que queriam recuperar a identidade profissional perdida nas linhas de produção tayloristas, as convenções coletivas tentavam classificar e hierarquizar os postos de trabalho e os sistemas de ensino e formação profissional, organizando os saberes em torno de diplomas e certificados - modelo da qualificação. Contudo, a importância da qualificação foi desaparecendo e as respostas que este modelo apresentava revelaram-se insuficientes, uma vez que nos tempos de incerteza e mudança, as aprendizagens variadas e contínuas exigiam um novo modelo, que fosse muito além da obtenção de certificados e diplomas (Alcoforado, 2001: 71). Os modelos organizacionais do trabalho, vigentes até à década de setenta eram sobretudo demarcados pelas ideias de Taylor, que se baseavam nos seguintes aspetos: aplicação do método científico para encontrar a única melhor maneira de realizar o trabalho; seleção, de forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa; treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas e interação amigável e cooperação entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

Os trabalhos de Taylor tinham sobretudo a finalidade de melhorar a produtividade. Com o passar dos tempos, no mundo do trabalho, o domínio do cognitivo e do informativo nos sistemas de produção, torna um pouco obsoleta a

noção de qualificação profissional e leva a que se dê mais importância à competência pessoal (Delors, J., 1996: 81).

Com o avanço tecnológico as tarefas físicas são substituídas por tarefas mais intelectuais, onde a qualificação é substituída por uma exigência de competências individuais. Para além da qualificação, junta-se o comportamento social, a aptidão para o trabalho em equipa, a capacidade de iniciativa e o gosto pelo risco (Delors, J., 1996: 81).

Emerge então uma nova proposta, uma mudança de referencial nas opções formativas e de gestão, começa a ser designada por modelo da competência (Zarifian, 2001). Surge um conjunto de propostas com fundamentação teórica e coerência suficientes para se constituir um campo de práticas e um novo domínio de investigação em que todos podemos construir, questionar, utilizar e reinventar modelos e teorias.

A formação profissional pode ser entendida como (1) “um meio para preparar o indivíduo para a execução e desempenho de tarefas específicas, ou para promover a sua adaptação às mutações tecnológicas e consequentes reconversões profissionais; (2) um dispositivo destinado a facilitar a inserção, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional dos indivíduos, tornando-os mais eficientes e produtivos e preparando-os para uma determinada evolução profissional” (Lima, 1999: 18)

Assim, podemos pensar na formação profissional como um instrumento que organiza uma intervenção para a construção ou reconstrução de competências que vão desde os saberes mais transferíveis/generalizáveis, até aos *skills* específicos aplicáveis a situações e contextos particulares, contribuindo, portanto, para a construção de um programa personalizado de aquisição e desenvolvimento de competências (Santos & Neves, 2000: 345).

Alcoforado (2001) defende que a formação profissional baseada na competência assentará certamente em duas ideias fundamentais: o dinamismo e a prática. “Dinamismo, porque postula que toda e qualquer experiência é formativa, logo produtora de competências, enriquecedora dos recursos individuais e promotora de respostas mais pertinentes e eficazes em próximas ações. Dinamismo também, porque desde que possamos reinventar todas as ações realizadas em qualquer momento da nossa vida, podemos identificar as competências nelas reveladas, reconhecendo-as e fazendo-as reconhecer, procurando a sua validação institucional, desde que integrem os domínios definidos pelas organizações, comunidades ou sociedade a que pertencemos. Como segunda ideia, a prática, porque se constrói, adaptando e alargando uma proposta de Pastré (2001), sobre uma didática social e profissional. Dito de outra forma, uma educação baseada na competência terá sempre como ponto de partida a prática social e profissional, promovendo o desenvolvimento de um criticismo progressivo dos conceitos

pragmáticos, em direção a uma libertação dos esquemas que limitam a ação, levando a uma construção conceitual mais complexa, que possa monitorizar e dirigir todas as novas práticas” (Alcoforado, 2001: 76)

A tentativa de construir novas metodologias, novas práticas de formação em alternativa às ações pontuais (estruturadas em função do paradigma escolar) decorre quer de novas realidades do mundo do trabalho, quer de novos modos de pensar a formação, fruto da pesquisa neste domínio.

3. Construir uma definição de empregabilidade para todos

Importa agora esmiuçar o conceito de “*empregabilidade*”, definido por Minarelli (1995) como a capacidade de uma pessoa gerar permanentemente trabalho satisfatório e remuneração compensadora, independentemente de eventuais ambientes de turbulência ou desvinculação.

O conceito de empregabilidade apresenta vastas definições segundo vários autores: “*Oportunidade de um indivíduo para encontrar interna ou externamente um emprego*” (Forrier e Sells, 2003, citado por Cesário, 2013: 31); “*Uma forma de adaptação específica e ativa que permite que os colaboradores realizem e identifiquem oportunidades de carreira*” (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004, citado por Cesário, 2013: 31); “*Capacidade sistemática de obter e de criar trabalho através da otimização de competências*” (Van der Heijde e Van der Heijden, 2006, citado por Cesário, 2013: 31); “*Habilidade para manter o trabalho atual e obter outro que se deseje*” (Rothwell e Arnold, 2007, citado por Cesário, 2013: 31); “*Facilidade de um indivíduo conseguir arranjar um novo emprego*” (Berntson e Marklund, 2007, citado por Cesário, 2013: 31).

Na literatura verifica-se consenso sobre a complexidade do conceito de “*empregabilidade*”, contudo sabemos que o termo empregabilidade foi criado por José Augusto Minarelli e resumidamente remete à capacidade de um profissional estar empregado e de ter a sua carreira protegida dos riscos inerentes ao Mercado de Trabalho. Na literatura anglo-saxónica é comum a utilização de termos como *core skills, key skills, common skills, transferable skills, essential skills, functional skills, skills for life, generic skills e enterprise skills* referindo-se a competências ou atributos promotores da empregabilidade (Lowden *et al.* 2011: 4).

O termo “*empregabilidade*” tem sido utilizado em diversas áreas, como as políticas públicas e o emprego, o aconselhamento profissional a pessoas com deficiência ou a economia (Cesário, 2013).

Lopes (1999) refere-se à empregabilidade como a capacidade de adaptação à evolução dos conteúdos do trabalho e a capacidade de seguir, com aproveitamento, formações de atualização ou reconversão profissional, enquanto Kovacs (1999) vê no conceito de “*empregabilidade*” um sinónimo de possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho, compreendendo uma inserção profissional bem-sucedida, uma reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, aptidão para aproveitar e responder adequadamente a ofertas de trabalho.

“São considerados com empregabilidade/empregáveis os indivíduos capazes de demonstrar um nível básico de funcionamento ou de capacidades para desempenhar uma determinada função, ou cujo perfil de competências e experiência correspondia ao perfil de exigências de uma determinada função” (Alves, 2007). Grazier reforça a utilização do termo tendo como referência os desempregados e a gestão do desemprego, mais centrada no indivíduo ou, com a evolução dos tempos, mais no contexto (citado por Alves, 2007).

Sandra Saúde (2008) no âmbito do seu trabalho acerca da empregabilidade dos licenciados destacou uma conclusão particularmente interessante no que respeita às preferências dos empregadores: ênfase dada às capacidades e qualidades pessoais no perfil ideal de competências, associadas às áreas do “*saber-estar*”, “*saber-ser*”, “*saber-evoluir*” e “*saber para e como agir*”.

Nesta perspetiva, a empregabilidade pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para uma pessoa conquistar e manter um trabalho ou emprego. Destaca-se aqui que as características pessoais, crenças e atitudes dos indivíduos podem ser fundamentais na procura de emprego ou trabalho, pois se o indivíduo tiver capacidade autónoma de se movimentar dentro do mercado de trabalho, utilizará certamente melhor os recursos de que dispõe aquando os apresenta aos possíveis empregadores.

As constantes transformações dos contextos laborais têm vindo a originar cada vez mais interesse por parte dos investigadores, muito devido à diversidade das políticas de gestão de recursos humanos emergentes, com vista à procura de “*novas vantagens competitivas, no quadro de um paradigma técnico-económico fortemente associado ao desenvolvimento tecnológico em geral e, em particular, ao papel que têm vindo a assumir as tecnologias de informação*” (Freeman & Soete, 1987, citado por Almeida, 2007: 54).

Portugal, à semelhança de toda a Europa, está a envelhecer rápida e acentuadamente, principalmente nas zonas do interior do País. Este envelhecimento tem reflexos em todas as áreas da sociedade, nomeadamente ao nível do sistema de emprego entendido como o “*conjunto organizado das estruturas, dos agentes e dos mecanismos económicos e sociais que moldam a utilização e a circulação de mão-de-obra em interação com os processos de reprodução desta mão-de-obra*” (Rodrigues, citado por Almeida, 2007: 49). Verifica-se um aumento da competitividade que por

sua vez gera escassez de empregos e contribui para um mercado de trabalho cada vez mais seletivo e discriminatório.

Mesmo considerando todas as transformações verificadas, para os indivíduos, a atividade profissional remunerada é ainda o principal fator do seu desenvolvimento, pois só assim o indivíduo se sente integrado na sociedade. Para Kovács (2005), o emprego designa o lugar que é ocupado pelos indivíduos na sociedade com o objetivo de realizar um trabalho, em troca de uma retribuição. Assim, mais do que uma situação jurídica, o emprego define esse lugar ocupado na sociedade, ou seja, a posição social dos indivíduos.

Com a evolução verificada nos últimos anos ao nível da economia e face às constantes evoluções tecnológicas, conforme refere Kovács (2002), todas as áreas profissionais estão a sofrer profundas alterações, pelo que uma parte substancial dos trabalhadores com emprego precário encontra-se nesta situação não por opção, mas porque não conseguiu encontrar um emprego estável. Por isso, já Killeen (citado por Kovács, 2002) referia que o preço a pagar pela mudança tecnológica, globalização e reestruturação seria o desemprego.

Quando num mercado global as empresas estão sujeitas a um conjunto de regras, onde o principal objetivo é o lucro, estas terão de ser capazes de responder à concorrência de forma eficaz, isto é, tornando-se mais flexíveis (produzir mais, melhor, com maior rapidez e com menores custos), colocando a problemática da flexibilidade do mercado de trabalho no centro da discussão académica (Boyer, 1996, citado por Oliveira e Carvalho, 2010).

Segundo Kovács (citado por Almeida, 2007: 11) *“Por empregabilidade entende-se a oportunidade e a capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua atividade e mudar de emprego”*. Curtis & McKenzie (citado por Kovács, 2002), afirmam que a empregabilidade é uma questão fortemente relacionada com a mudança económica. Esta ideia é igualmente defendida por Gonçalves (2009), uma vez que descreve a mobilidade económica como muito rápida traduzindo-se, desta forma, numa empregabilidade muito incerta. Coimbra e Fontes (2005) afirmam que a incerteza pode ser considerada como um dos principais sintomas da nossa sociedade. Perante a incerteza, os indivíduos poderão adotar uma resposta violenta face a todas as contrariedades e a agressividade poderá surgir como uma estratégia de superação dos riscos emocionais da globalização.

Almeida (2007: 20) refere que *“a introdução do conceito de empregabilidade nos diferentes discursos sobre a organização do mercado de trabalho tem vindo a pôr em causa a capacidade dos sistemas de educação e de formação dotarem os indivíduos das competências desejadas pelos sistemas económicos”*. Para o autor, este enfoque contribui para ocultar o papel central dos contextos de trabalho na promoção e/ou manutenção dessa mesma empregabilidade.

De acordo com Alves (2009), o crescimento económico sustentável das economias desenvolvidas, requer uma população de trabalhadores, empresários e gestores com

um elevado nível de escolaridade e um não menos elevado grau de empregabilidade numa perspetiva de *“empowerment”*. Atualmente os trabalhadores confrontam-se com desafios crescentes para manter a sua empregabilidade, através de uma adaptação contínua dos seus perfis de competências e da gestão individualizada das suas carreiras, que pode ser definida como *“a capacidade relativa de que um indivíduo dispõe para obter um emprego que o satisfaça tendo em conta a interação entre as suas características pessoais e o mercado de trabalho”* (Gazier, citado por Almeida, 2007: 53).

Deste modo, através de uma orientação mais eficaz, por parte das entidades empregadoras, será possível desenvolver uma economia do conhecimento, pelo que a identidade laboral pode constituir um instrumento útil que permite compreender melhor a forma como os indivíduos se relacionam com a sua vida laboral e planeiam o seu desenvolvimento profissional futuro (Kovács *et al.*, 2006).

Esta identidade laboral pode, no entanto, *“ser posta em causa devido à aversão, por parte das entidades empregadoras, aos compromissos assumidos para fazerem investimentos de longo prazo em capital humano dado o contexto de incerteza económica”* (Bricout citado por Ribeiro, 2011: 13). Para Froman (citado por Ribeiro, 2011: 14), *“a situação económica encontra-se numa espiral descendente com o aumento do desemprego, e esta crise criou um padrão cíclico que continua a alimentar o medo e a incerteza”* no quotidiano de muitos trabalhadores.

Neste contexto, importa aqui fazer uma breve abordagem ao conceito de organização qualificante enquanto *“opção capaz de promover a empregabilidade individual, tanto interna como externa, na medida em que tende a valorizar o desenvolvimento de competências que colocam os trabalhadores no papel de atores fundamentais dos processos de mudança”* (Almeida, 2007: 55), quer internos quer externos à organização, numa perspetiva de mobilidade profissional dos trabalhadores e no reforço da sua empregabilidade individual particularmente no atual contexto de incerteza.

Para Melo (citado por Ribeiro, 2011: 14), *“a mobilidade profissional, defende que os empregos deixaram de ser para toda a vida”* pelo que autor defende a antecipação de mudanças e atualizações, nomeadamente técnicas e tecnológicas, no sentido de planear alterações de carreira que garantem os seus empregos em contextos de mudança, *“visto que a única certeza é a de um itinerário de vida e profissional muito diversificado, em que alternarão períodos de atividade remunerada e de ausência de emprego e onde cada trabalhador terá ocupações muito diversas ao longo da vida”* (Melo, citado por Ribeiro, 2011: 14).

A este respeito, Castells (citado por Ribeiro, 2011: 14) *“refere ainda que a segmentação e flexibilização do trabalho provocaram o enfraquecimento dos mecanismos de proteção social dos trabalhadores, tornando-se mais vulneráveis face a um mercado em permanente turbulência e com uma lógica de contratualização individualizada e pouco estável”*.

3.1 Competências de empregabilidade

Perante as várias definições de competência e de empregabilidade anteriormente analisadas podemos generalizar que competente é o indivíduo capaz de executar uma determinada tarefa em determinado contexto, porque detém um conjunto de conhecimentos/atitudes necessários para tal (Le Boterf, 1994). Então, sabendo que a capacidade de uma pessoa para gerar permanentemente trabalho satisfatório e remuneração compensadora se traduz na sua própria empregabilidade (Minarelli, 1995), as competências de empregabilidade são as características que tornam as pessoas mais aptas a conseguir um emprego e a ser mais bem-sucedidas no campo profissional, porque detêm e adquirem constantemente um conjunto de conhecimentos que lhes permite ter capacidade para desempenhar as suas tarefas laborais. Atualmente está em curso uma mudança de paradigma, conforme retratado na tabela 4.

Tabela 4: As tendências do emprego: mudança de paradigma.

Ontem / Hoje	Hoje / Amanhã
Postos de trabalho bem definidos, com tarefas simples e fragmentadas	Empregos instáveis, com definições menos especificadas
Atribuição individual de tarefas e avaliação de resultados individuais	Ênfase no trabalho de grupo, interação entre colegas e avaliação da performance grupal
Lógica do posto de trabalho	Lógica da competência
Grande fragmentação do saber	Tarefas múltiplas com conhecimentos multidisciplinares
Interdependência sequencial	Interdependência sistémica (processos)
Ênfase na especialização	Ênfase na polivalência e flexibilidade

Fonte: Adaptado de Le Boterf, G.. Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?, Education Permanente, 1998

Efetivamente, no passado uma formação académica ou uma formação profissional era suficiente para ingressar no mercado de trabalho, mas hoje já não é bem assim. Embora uma qualificação escolar/profissional seja um requisito para muitos empregos, com o aumento da concorrência, passou-se a valorizar um conjunto de competências, atitudes, interesses, valores e qualidades pessoais que vão ao encontro das tendências de emprego atuais (Alcoforado, 2008). A importância da promoção da empregabilidade reforça-se quando nos apercebemos das mudanças do mercado de

trabalho, fruto das várias alterações sociais, económicas e institucionais. Cada vez mais é importante criar condições para potenciar a empregabilidade. Isto significa que os desempregados devem antecipar a sua empregabilidade, pois os empregadores procuram indivíduos que sejam autores e não operadores, que interliguem os saberes (saber-saber, saber-fazer e saber-ser/saber-estar), os conhecimentos e as competências, de modo a criarem vantagens competitivas para determinada organização. Estes deverão ter capacidade crítica, de negociação, de organização, de planeamento, de inovação, deverão ter capacidade de visão e orientação para os resultados, bem como serem profissionais autónomos, com espírito de iniciativa, flexíveis, líderes, responsáveis e que gostem de trabalhar em equipa (Alcoforado, 2000).

Segundo algumas investigações realizadas com o intuito de perceber quais as principais competências que os empregadores mais valorizam no momento do recrutamento, concluímos que cada vez mais se procuram pessoas especiais, com características diferenciadoras. Todos nós temos características que nos diferenciam uns dos outros, umas inatas, outras adquiridas. Por exemplo, vários estudos comprovam que as pessoas com uma atitude positiva, focada nos resultados, motivadora, autoconfiante, pró-ativa e determinada têm a base necessária para o emprego. Com essa atitude facilmente se consegue adquirir os conhecimentos necessários assim como as ferramentas para ter sucesso numa determinada atividade profissional. As atitudes são características pessoais, que contribuem para o sucesso tais como: autoconfiança, auto estima, motivação, criatividade, altruísmo, honestidade, otimismo. Estas são muito importantes porque potenciam a aquisição do conhecimento e a obtenção das ferramentas necessárias. Por sua vez, o conhecimento é a aquisição de informação ao longo dos anos, enquanto a experiência é muitas vezes vista como uma mais-valia de conhecimento prático. No fundo é tudo aquilo que sabemos e que vai contribuir para o sucesso da nossa atividade, pode incluir conhecimento técnico ou conhecimentos de áreas mais abrangentes. Pode ser adquirido e ensinado, resulta de uma reflexão e pode ser transferido de um contexto para outro completamente diferente, ou seja, como salienta Alcoforado (2008), a característica de transferibilidade que está presente na competência. Isto faz sentido, se admitirmos a nossa dependência de determinadas características transversais que potenciam a empregabilidade. Por exemplo, a comunicação e a assertividade são poderosas ferramentas, assim como a capacidade de influenciar, de liderar, de gerir, são outras características muitas vezes solicitadas. Incluem a resolução de problemas, a gestão, a liderança, assim como ferramentas específicas para determinada função e podem ser adquiridas e ensinadas.

4. Da qualificação à empregabilidade

A evolução do emprego e as novas exigências de qualificações tornam-se, nos dias de hoje, tema dominante, já que a problemática subjacente ao aumento do desemprego, tem vindo progressivamente a evoluir.

Segundo Botelho (2010), atualmente a questão que se coloca é a de saber como fazer coincidir crescimento económico, por um lado, e proteção social e desenvolvimento do emprego, por outro. Para o autor, *“nas políticas sociais adotadas pelos Estado-providência europeus assiste-se a uma redefinição do papel do Estado enquanto moderador ou regulador, com a emergência de políticas sociais ativas resultantes da progressiva passagem de um paradigma de compensação (...) para um paradigma de ativação”* (Botelho, 2010: 12).

Neste sentido, considera-se essencial que por parte dos trabalhadores que enfrentam ao longo da sua carreira diversos períodos de transição entre emprego e desemprego, uma permanente abertura a novas aprendizagens ou, eventualmente, o recurso a padrões atípicos de emprego, no sentido que lhe é dado por Hespanha e Matos (citado por Botelho, 2010) enquanto emprego em horários não convencionais, a subcontratação, o trabalho temporário, o trabalho a tempo parcial, a acumulação de vários empregos, o trabalho familiar não pago, e o auto-emprego, que pode revestir-se de algumas das formas anteriores ou ser originado por outras. No entanto, os autores consideram que a principal característica comum a todas estas formas atípicas é que todas elas são, frequentemente, um último recurso, uma alternativa ao desemprego, isto é, configuram uma estratégia delineada de sobrevivência na medida em que o trabalho continua a ser *“um fator determinante de inclusão ou exclusão social e, neste sentido, o modo como o mercado de trabalho se desenvolve e as próprias políticas de emprego se afirmam, serão determinantes para a concretização dos percursos individuais”* (Hvid, citado por Botelho, 2010: 12).

Os países avançam no sentido de uma maior liberalização dos despedimentos individuais e ou coletivos e pela expansão do emprego precário ou pela combinação de ambas, *“...a que alguns autores chamam de transição para um pós-industrialismo, para a sociedade de informação ou para uma sociedade do conhecimento”* (Oliveira e Carvalho, 2010: 9). Portugal não é exceção e tem acompanhado as tendências da globalização das economias e da desregulamentação das condições de trabalho, com a consequente precarização dos vínculos contratuais em parte associados aos processos de reconversão empresarial.

Botelho (2010: 13) considera que *“num quadro de retração do mercado, também o apoio e a capacitação das empresas para o investimento nos recursos humanos são fundamentais para que se mantenham viáveis e competitivas”*. Neste cenário, a qualificação da população torna-se um fator competitivo das economias das sociedades atuais, afigurando-se, também, como uma variável decisiva para a compreensão do aumento do desemprego quer na Europa quer em Portugal.

Para Alves (2007), a lógica da mundialização do capital significaria não o abandono da teoria do capital humano, que se disseminou na “*época de ouro*” do capitalismo, tendo em conta que a sua conceção individualista ainda é adequada à hegemonia neoliberal, mas uma nova tradução da teoria do capital humano. Segundo este autor, é o conceito de empregabilidade, já referido neste trabalho, que irá apresentar a nova tradução da teoria do capital humano sob o capitalismo global: a educação ou a aquisição de novos saberes, competências e credenciais apenas habilitam o indivíduo para a competição num mercado de trabalho cada vez mais restrito, não garantindo, portanto, a sua integração efetiva no mercado de trabalho. O autor conclui, por isso, que a mera posse de novas qualificações, por si só, não garante ao indivíduo um emprego no atual contexto de trabalho.

O aumento do desemprego nos últimos anos parece, assim, ter incidido sobretudo em dois grandes grupos de trabalhadores: um composto por pessoas mais velhas e com qualificações escolares baixas ou muito baixas; um outro composto por pessoas mais jovens e com qualificações intermédias. Este diagnóstico, que é aproximativo e não esgota o conjunto de variáveis de caracterização sociográfica passíveis de serem convocadas para este tipo de análise, permite identificar problemas específicos que se colocam ao mercado de trabalho e à economia portuguesa. De facto, poder-se-á considerar que um país que não quer fazer assentar a sua competitividade em vantagens comparativas da sua economia como sejam os baixos custos da mão-de-obra disponível necessita de elevar de forma muito decisiva o perfil escolar da sua população ativa.

A mão-de-obra, em Portugal, mostra-se comparativamente desqualificada ao nível das suas habilitações formais já que os dados disponibilizados pelo INE indicam que os níveis de literacia da população portuguesa com menores qualificações escolares se situam bastante abaixo dos valores médios registados nos países da OCDE para as populações que detêm esse tipo de perfil habilitacional. Ou seja, podemos estar perante um tipo de mão-de-obra pouco preparada para fazer face a desafios laborais mais complexos e exigentes com que nos deparamos.

Assim, como refere Gonçalves (2009), a formação contínua não é apenas uma etapa institucionalmente organizada de aprendizagem e de aquisição de conhecimentos, mas sim de um processo complexo e contínuo, constituindo um projeto em construção suportado por momentos de reorganização pessoal.

A educação e formação ao longo da vida deve ser encarada como um movimento social gerador de conhecimento, competências e atitudes e deve ser “*orientada no sentido de resistir criativamente à subordinação perante as necessidades objetivas da competitividade económica, promovendo uma educação para a solidariedade humana e para aprendizagens críticas*” (Lima, 2007: 9).

Neste contexto, o conceito de empregabilidade, remete para a responsabilização pessoal, devendo cada trabalhador assegurar a sua própria empregabilidade.

A predisposição para aprender de um modo contínuo e a formação ao longo da vida constituem-se como vias enriquecedoras das oportunidades de ação de cada um. *“Importa, por isso, que a formação e o trabalho sejam vistos como promotores do desenvolvimento integral de cada indivíduo”* (Catarino, 2010: 9).

Face à centralidade das qualificações poderemos questionarmo-nos, por um lado, até que ponto a destituição de competências profissionais específicas da maior parte da população com habilitações escolares intermédias pode explicar uma hipotética desadequação deste tipo de mão-de-obra face às competências laborais exigidas no mercado de trabalho. E, por outro lado, se este fenómeno poderá estar associado à incapacidade de aproveitamento das competências detidas pelos trabalhadores com qualificações intermédias por parte de empregadores que apresentam eles próprios níveis de escolaridade abaixo do verificado para o total da população empregada.

A introdução da problemática das baixas qualificações dos trabalhadores e empregadores portugueses é um dado importante para a compreensão das dificuldades económicas do país e dos impactos no mercado de trabalho. A qualificação dos portugueses e a sua adequação às oportunidades laborais existentes ou emergentes poderá ser um fator fundamental no combate ao desemprego estrutural e à promoção das possibilidades de crescimento da economia.

Segundo Kovács (2005: 8), *“o crescimento do desemprego e do emprego instável, frequentemente precário, são as questões sociais mais importantes da época em que vivemos. Para Coimbra e Fontes (2005), o atual contexto conduz a uma erosão dos ideais de emprego ao longo da vida, sendo o pleno emprego cada vez mais um mito e o desemprego uma realidade que se transformou num estádio “normativo” do desenvolvimento pessoal e vocacional”*, (citado por Kovács, 2005: 9).

Considerando que o desemprego corresponde a um fenómeno social e económico muito próprio das economias contemporâneas e advém do desequilíbrio existente entre a procura e a oferta de mão-de-obra, poder-se-á definir, de forma simplista, um desempregado como um indivíduo que não tem emprego. É desta forma que a maior parte das pessoas vê o desemprego.

Nesta aproximação sumária às tendências do desemprego nos últimos anos, interessa sublinhar um outro fenómeno que poderá ser talvez um dos principais problemas que o país terá de enfrentar nos próximos anos: o aumento do tempo de permanência numa situação de desemprego.

Em Portugal, como noutros países da UE, as medidas ativas de emprego têm-se revelado incapazes de atingir os trabalhadores menos qualificados e de algum modo mais vulneráveis. Assim, podemos considerar que uma das formas de ajudar esses trabalhadores e de prevenir a sua exclusão social parece ser uma intervenção através da melhoria das suas competências pelo acesso à formação ou reconversão profissional assim que se encontrem desempregados ou *“entre empregos”* a usufruir ou não de subsídio de desemprego.

Moura (citado por Botelho 2010: 12) considera que os responsáveis pelas políticas públicas de emprego terão que *“enfrentar rapidamente quatro desafios fundamentais de modo a alcançar uma maior eficácia dessas políticas: o primeiro consiste em conseguirem que os responsáveis pelas políticas económicas atuem de forma a influenciar favoravelmente as políticas de emprego no que respeita aos efeitos no aumento das taxas de emprego, reconhecendo o importante papel dos agentes económicos e dos mercados; o segundo desafio prende-se com a melhoria das qualificações e das competências dos recursos humanos, o que exigirá modificar profundamente os sistemas de ensino e formação pois, considera o autor, urge formar para as necessidades do mercado empresarial, atuais e futuras, introduzindo uma ótica dinâmica e articulada nos processos formativos; o terceiro desafio radica-se em recomendações da OCDE no sentido de reforçar a eficácia da política de emprego através da priorização das políticas ativas de emprego e, concomitantemente, do melhoramento do funcionamento dos Serviços Públicos de Emprego; o quarto e último desafio consiste na progressiva identificação de indicadores que permitam de forma fiável e segura avaliar o investimento em capital humano”*.

5. A flexibilidade em contextos laborais

O conceito de flexibilidade no trabalho refere-se à capacidade de adaptação rápida dos indivíduos, grupos, unidades e da organização da empresa em geral às novas exigências e oportunidades. Essa capacidade obtém-se pela integração vertical e horizontal das tarefas, rompendo com a separação entre conceção, controlo e execução e com a fragmentação das tarefas (Kovács *et al*, 2006: 9). Neste âmbito importa também falar no conceito flexibilidade profissional. Este diz respeito à capacidade dos trabalhadores realizarem um conjunto de tarefas variadas, assumindo iniciativa e responsabilidade. Esta capacidade resulta da qualificação polivalente e de novos perfis profissionais. A flexibilidade profissional implica assim não apenas a rutura com o princípio da especialização taylorista, mas também com a *“profissionalidade”* tradicional gerida pelos sistemas de classificação rígida. Essa flexibilidade de natureza mais qualitativa é indispensável para promover a capacidade de reação e de antecipação das empresas. Essa capacidade baseia-se fundamentalmente na memória coletiva e, por conseguinte, na relativa estabilidade de emprego, uma vez que pressupõe esquemas de ação e de comunicação experimentados que não podem ser construídos com a rotação permanente das pessoas (Veltz e Zarifian, citado por De Tércsac, 1996). Quanto mais se aposta na flexibilização quantitativa do emprego, mais difícil se torna desenvolver a flexibilidade organizacional ligada aos aspetos sociais e comportamentais. A

flexibilidade quantitativa obtém-se, entre outros meios, pelo recurso a formas atípicas ou flexíveis de emprego. Por sua vez, a flexibilidade qualitativa promove-se pelas novas formas de organização do trabalho e por um conjunto de mudanças inseridas na lógica da organização qualificante e da organização que aprende.

Podem surgir assim, situações em que se cruzam o emprego instável e o trabalho interessante, o emprego estável e o trabalho sem interesse e pouco reconhecido. Pode ainda existir uma situação precária total quando o trabalho sem interesse, mal pago e pouco reconhecido se cruza com o emprego instável sem ou com reduzidos direitos sociais (Kovács *et al.*, 2006).

Num contexto de flexibilidade do emprego, a empregabilidade ganha particular importância. Esta questão é particularmente pertinente, quando colocada enquanto capacidade de o trabalhador desenvolver novas competências que lhe permitam sentir-se seguro no mercado de trabalho. Por empregabilidade entende-se a oportunidade e capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua atividade e mudar de emprego. A empregabilidade significa possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho, entre as quais: a transição bem-sucedida da escola para o primeiro emprego, a reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, a mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas e a aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego (Kovács, 2002). Nesta perspetiva, o trabalhador terá tendência em promover a sua capacidade de resposta perante o mercado de emprego, através da formação profissional, da diversificação de experiências profissionais, enfim, “*aprendendo a aprender*” e a valorizar a sua mais-valia pessoal. Esta postura poderá eventualmente criar constrangimentos para o desenvolvimento de uma política de promoção de novas competências e de formação profissional por parte dos empresários, temendo não ser possível a recuperação desse investimento.

A empregabilidade está estreitamente relacionada com a aprendizagem ao longo da vida. Esta aprendizagem visa dois objetivos essenciais. O primeiro refere-se à procura de soluções para os problemas do emprego relacionados com as profundas transformações atuais, tais como a necessidade de adaptação cada vez mais rápida dos conhecimentos e competências de cada indivíduo às exigências postas pela aceleração da evolução científico-tecnológica e a necessidade de reduzir os riscos de exclusão. O segundo objetivo relaciona-se com a responsabilização do indivíduo pela renovação constante das suas competências. A adaptação necessária às mutações tecnológicas e sócio-económicas e os progressos obtidos nas modalidades de aprendizagem graças à instauração progressiva da sociedade de informação tornam necessário que o indivíduo esteja mais motivado para tomar iniciativas e decisões no domínio da aquisição do saber.

6. Inserção/Reinserção profissional hoje

Atualmente existe uma indefinição das fronteiras entre emprego, inatividade e desemprego resultante da incerteza e da constante necessidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores a esta realidade. A economia portuguesa atravessa, também, processos de reestruturação em vários setores, com consequências na alteração do tecido produtivo e de redução do emprego. Nos últimos anos ter um emprego ou uma profissão, mais ou menos qualificada, já não significa que esse emprego seja para toda a vida. Longe vão os tempos em que o mercado era relativamente previsível e em que se faziam planos a longo prazo. Mudar de emprego ou de empresa, por iniciativa própria ou porque se é obrigado a tal, é uma realidade cada vez mais presente para muitos trabalhadores.

Neste contexto, podemos considerar a problemática da reinserção profissional de adultos desempregados como um caso particular da inserção profissional. Com efeito, a inserção profissional não é mais que um modo de nos referirmos ao desemprego e suas determinantes e ao diagnóstico da situação que depende da perspetiva teórica que os enquadra (Oliveira, 1998). A inserção sócio-profissional constitui um pilar essencial nos processos de integração e diferenciação social dos indivíduos, porque do exercício de uma atividade depende não só o acesso ao rendimento, mas também a uma identidade e estatuto social.

De acordo com Castro (citado por Botelho, 2010), o termo “*Inserção*” nasceu no contexto particular da crise económica que afetou a maior parte dos países da Europa no fim dos anos 70. Na prática, ele traduz a dificuldade de certas categorias da população em aceder a um emprego duradouro. Segundo o autor, tratava-se, no início, sobretudo dos jovens sem diploma nem qualificação e, mais tarde, dirá respeito aos desempregados de longa duração, os de mais de 50 anos, às mulheres e hoje também a todos os beneficiários dos dispositivos de assistência, nomeadamente os beneficiários de rendimento mínimo garantido, no caso concreto de Portugal.

Ainda de acordo com o trabalho realizado por Alves (2007) sobre esta problemática, a inserção profissional era definida como o período que mediava entre a conclusão da formação académica e a obtenção de um emprego estável a tempo inteiro. Tratando-se de um tema que ao longo dos últimos anos tem vindo a ser amplamente discutido e a ganhar alguma importância face às situações de desemprego vividas pelos jovens, ficamos com a ideia de que o termo inserção profissional representa fundamentalmente a obtenção de um emprego que ao nível contratual transmita estabilidade.

O modo como a inserção ou reinserção profissional pode ser perspectivada segundo as diferentes teorias do mercado de trabalho pode por em causa o pressuposto de que a inserção é um processo que tem um princípio de funcionamento que lhe é próprio. Segundo os neoclássicos (Oliveira, 1998: 35), “*o problema da inserção só tem cabimento quando se admite que a concorrência é imperfeita,*

nomeadamente que a mobilidade dos fatores não é líquida e que o mercado não é transparente”, pelo que o Estado deve então intervir no sentido de melhorar esses aspetos, concebendo políticas públicas de emprego e formação.

No entanto, a conceção mais corrente dos estudos empíricos sobre o tema da inserção inspira-se na teoria do capital humano, privilegiando as ofertas de trabalho e as características individuais, pois a atual oferta de emprego exige trabalhadores com uma preparação mais adequada à evolução tecnológica e social e uma flexibilidade que facilite a adaptação às mutações em curso nas empresas. Esta teoria admite que todo o acréscimo em educação e aptidões se refletirá positivamente na produtividade e rendimento do trabalho, encontrando recetividade por parte da procura de qualificações (Lopes,1989).

Uma das referências mais recentes da teoria do capital humano é constituída pela teoria do ciclo de vida (Bairrada, 1998). Esta teoria dá particular ênfase à importância da análise das histórias da vida ativa dos trabalhadores. Para a teoria do ciclo de vida o tempo de permanência nos diversos empregos surge, assim, como uma variável explicativa da mobilidade na medida em que o aumento do tempo de permanência num determinado emprego implica, em princípio, um aumento de rendimento e, paralelamente, um decréscimo do investimento em capital humano, sobretudo ao nível da formação profissional.

Gambier e Vérnières (citado por Bairrada, 1998) fazem também referência ao “*job search*”, teoria da procura de emprego, cujo pressuposto básico é o de que a estrutura dos postos de trabalho é determinada tecnologicamente, a curto prazo, dispondo as empresas de uma posição de supremacia no mercado de trabalho que lhes é conferida pela capacidade de gestão das tecnologias de produção.

A rutura face às teses neoclássicas já tinha sido ameaçada pela teoria do capital humano. No entanto, segundo Rodrigues (1992) a escola da segmentação, opera uma rutura teórica face a alguns postulados fundamentais da teoria neoclássica, especialmente o da unicidade do mercado de trabalho. O que vem distinguir a escola da segmentação é o abandono da abordagem em termos de ajustamento automático entre oferta e procura. Esta abordagem pretende dar conta de fenómenos de descontinuidade nos princípios de formação dos salários e da afetação da mão-de-obra aos empregos (Rodrigues, 1992).

Em suma, entre as várias explicações teóricas referidas, pode concluir-se que a teoria do capital humano, e sobretudo a teoria do ciclo de vida, dada a tónica posta no papel desempenhado pela educação formal e pela formação e experiência profissional na construção da qualificação ao longo da vida ativa do trabalhador, desempenham um papel fundamental na explicação da reinserção profissional.

Por outro lado, a teoria do capital humano, pelo destaque que dá ao papel desempenhado pela especificidade da qualificação como fator de mobilidade ou imobilidade do trabalhador, também parece não deixar de estar presente na

problemática da reinserção profissional, particularmente num quadro de desemprego estrutural crescente assente num desequilíbrio entre a oferta e a procura de emprego.

No panorama de recessão económica em que nos encontramos, com o número de desempregados a aumentar sistematicamente, com sérias consequências no contexto social das famílias e da sociedade em geral, importa a criação de políticas públicas de emprego eficientes que contribuam para a revitalização da economia, no sentido de garantir o reforço da sustentabilidade económica e social. (Kovács *et al.*, 2006).

Naturalmente que uma questão importante sempre que se fala da (re)inserção profissional hoje tem a ver com a própria atitude do trabalhador; enquanto perspectiva de manutenção do emprego ou forma de equacionar a sua empregabilidade perante o mercado de trabalho. Estudos empíricos mostram que existem elevados índices de insegurança tanto entre trabalhadores com menos de dois anos de trabalho contínuo, como entre trabalhadores com empregos de maior duração.

Um estudo realizado por Morgan *et al.* (2000) permite concluir que também são visíveis alterações no sentido de alguma deterioração da segurança de emprego em termos absolutos no setor público. No entanto, este sector continua ainda a ser considerado como um “*bom empregador*” em termos relativos.

II - Fundamentação Metodológica

1. Problemática em estudo

Nos dias de hoje as rápidas alterações tecnológicas, científicas e sociais e a instabilidade económica criam riscos de exclusão social, pois assistimos a uma crescente exigência a nível do trabalho e, logicamente, a um aumento da competitividade entre os trabalhadores, reduzindo assim as oportunidades de emprego. Neste sentido será pertinente reconhecer as características mais valorizadas pelos empregadores de uma determinada região, partindo de grupos de competências previamente definidos, pois a proatividade exigida aos trabalhadores, bem como a preferência por trabalhadores ambivalentes e multifacetados é uma realidade consensual entre os principais especialistas da área do “emprego”. Considerando que o desemprego, especialmente quando muito prolongado, pode originar desmotivação e isolamento, importa proporcionar aos desempregados soluções que facilitem a sua integração ou reintegração no mercado de trabalho. É necessário capacitá-los com as competências necessárias e adequadas à adoção de comportamentos e atitudes que potenciem as suas próprias condições de empregabilidade. Apesar de haver diversos estudos sobre as competências a nível de literatura, e haja convergência em relação à importância das competências, são escassos os que analisam as características mais valorizadas pelos empregadores de uma determinada região, recorrendo a várias dimensões de competências reconhecidas em modelos teóricos criados ao longo do tempo.

Nesta perspetiva a pergunta de partida do estudo é saber:

Quais são as características mais valorizadas pelos empregadores da Beira Interior relativamente ao que esperam de um colaborador que pensam integrar nos quadros da sua empresa?

2. A região da Beira Interior

A região em estudo faz parte da região Centro de Portugal, onde se encontram instaladas mais de 229 mil empresas (21,6% do total nacional), que geram um volume de negócios superior a 51 mil milhões de euros (15,3% do total) e empregam mais de 681 mil de trabalhadores. Verifica-se o domínio das micro-empresas (cerca de 70% do tecido empresarial da região).

A indústria transformadora está representada por mais de 18 mil empresas, que geram um volume de negócios superior a 15 mil milhões de euros (22,5% do total

nacional) e têm ao seu serviço cerca de 178 mil trabalhadores. Destacam-se as seguintes indústrias: alimentar (19% do total do volume de negócio da indústria transformadora), produtos metálicos (13,3%), minerais não metálicos (11,6%), pasta e papel (7,4%) e veículos automóveis (6,2%).

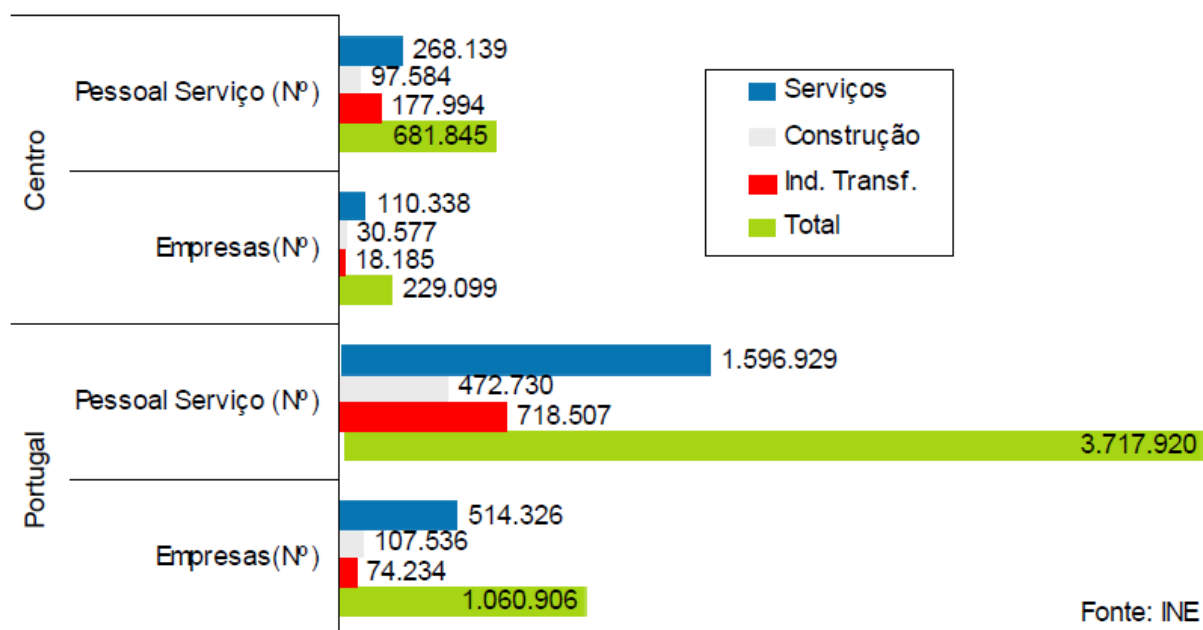


Figura 3: Empresas - Nº e Pessoal ao Serviço, 2009.

No que diz respeito mais especificamente à região em estudo, a Beira Interior, sabemos que possui uma população aproximada de 357.187 habitantes e uma superfície de 11.764,8 km² (INE, 2010). Como região interior de um país europeu que se abriu tardiamente à industrialização, a Beira Interior foi, nos anos 60 e 70 afetada pelo êxodo rural e emigração, tendo uma evolução demográfica desfavorável nestas décadas, expressa na redução e envelhecimento populacional. Está implantada numa zona planáltica, possuindo grandes contrastes geográficos e climatéricos. A estrutura de ocupação da população ativa da região revela a preponderância do sector terciário, contudo a estrutura industrial da região revela um peso significativo da indústria agroalimentar (lacticínios, moagem e panificação, rações para animais); indústria têxtil e vestuário; metalomecânica (serralharia civil e mecânica, fabrico de aparelhos de refrigeração e ventilação, acessórios) e indústria de material elétrico (fabrico de fios, cabos isolados e material elétrico). (Fonte: IEFPP – Centro de Formação Profissional de Castelo Branco).



Figura 4: Identificação da região da Beira Interior.

Segundo dados do INE (2010) o contributo da região para o Produto Interno Bruto (PIB) é de 19%, o terceiro maior contributo regional. No entanto, quando consideramos o PIB *per capita*, verificamos que o valor da região centro é de cerca de metade do valor da região de Lisboa, apenas é superior ao da região norte e que se encontra 15% abaixo da média nacional.

Em termos de estrutura empresarial, esta região concentra 22% das empresas portuguesas e apresenta uma média de 10 empresas por cada 100 habitantes, valor idêntico à média nacional. A grande maioria das empresas (96%) tem menos de 10 pessoas ao serviço.

A Beira Interior é uma região onde o emprego se caracteriza pela forte presença da pequena empresa, baixos volumes de negócios, em que a sucessão da empresa depende de gestão do tipo familiar. A região apresenta um tecido industrial bastante heterogéneo, ainda que tipicamente caracterizado pelo reduzido número de empregados.

A zona geográfica selecionada para o estudo, nomeadamente a região que integra os distritos de Castelo Branco e da Guarda, fazem parte de uma região periférica, possuindo uma dinâmica empresarial bastante fraca e uma diminuição bastante acentuada da população. As regiões periféricas apresentam graves deficiências estruturais relacionadas com o despovoamento, o envelhecimento demográfico, a fragilidade da economia e do tecido social e um comportamento inovador baixo.



Figura 5: Concelhos da Beira Interior.

A região da Beira Interior caracteriza-se também pela presença de vários movimentos coletivos de empresários, aspeto que visa combater as fragilidades anteriormente referidas relativamente ao tecido empresarial, pois tais movimentos são considerados uma mais-valia no desenvolvimento e sustentabilidade das empresas, juntando interesses comuns, defendendo pontos de vista globais e evidenciando uma *“união geográfica”* do setor empresarial. A Acicb, o BNI Confiança e a Nercab (atualmente AEBB) são exemplos de movimentos coletivos de empresários da região.

O BNI – Confiança é um grupo de empresários que se reúnem semanalmente proporcionando um ambiente de desenvolvimento de relações pessoais com dezenas de outros profissionais qualificados. A missão do movimento passa por oferecer um sistema estruturado e solidário de dar e receber negócio, ajudando os seus membros a aumentar o volume de negócio através do *“boca-a-boca”* que lhes permite a longo prazo maiores oportunidades de aumentar substancialmente os negócios. Nesta coletividade só se pode filiar um empresário por cada categoria profissional, sendo os

seus membros encorajados a trazer visitas de categorias que ainda não existam no grupo. O BNI permite que haja um espaço para que membros possam encontrar-se de modo a fazerem um *networking* efetivo e num ambiente de confiança.

A AEBB é a Associação Empresarial da Beira Baixa que assenta na promoção e desenvolvimento das atividades económicas do distrito de Castelo Branco, de acordo com uma lógica de proximidade aos seus associados. O apoio prestado aos empresários pela coletividade tem como principal intento contribuir para a dinamização do tecido empresarial da região de Castelo Branco. Nesta perspetiva define enquanto prioridades estratégicas de atuação: a formação, a internacionalização e incremento da capacidade exportadora, a cooperação empresarial, inovação, financiamento e o empreendedorismo.

A ACICB é a Associação Comercial, Industrial e Serviços de Castelo Branco e é composta por associados que exercem o comércio, indústria e serviços sob qualquer das suas formas. Com objetivos de utilidade pública, não apresenta qualquer fim lucrativo, prestando serviços à comunidade civil e às autarquias ou organismos dependentes da Administração Central. Possui um vasto leque de serviços de assistência e informação veiculada por diversos meios: boletim informativo enviado a todos os sócios ativos; Assistência Jurídica; Assistência Médica; Apoio Administrativo e Apoio Técnico (gabinete de apoio técnico empresarial e gabinete de formação profissional).

3. Metodologia da Investigação

A metodologia deste trabalho é delineada de forma a responder à questão principal do estudo e aos objetivos propostos inicialmente. Nesta perspetiva, na primeira fase da investigação procedeu-se ao levantamento bibliográfico sobre a temática das competências e da empregabilidade (enquadramento teórico) e posteriormente, iniciou-se o estudo e análise da informação obtida (fundamentação metodológica), como se pode verificar na figura 6.

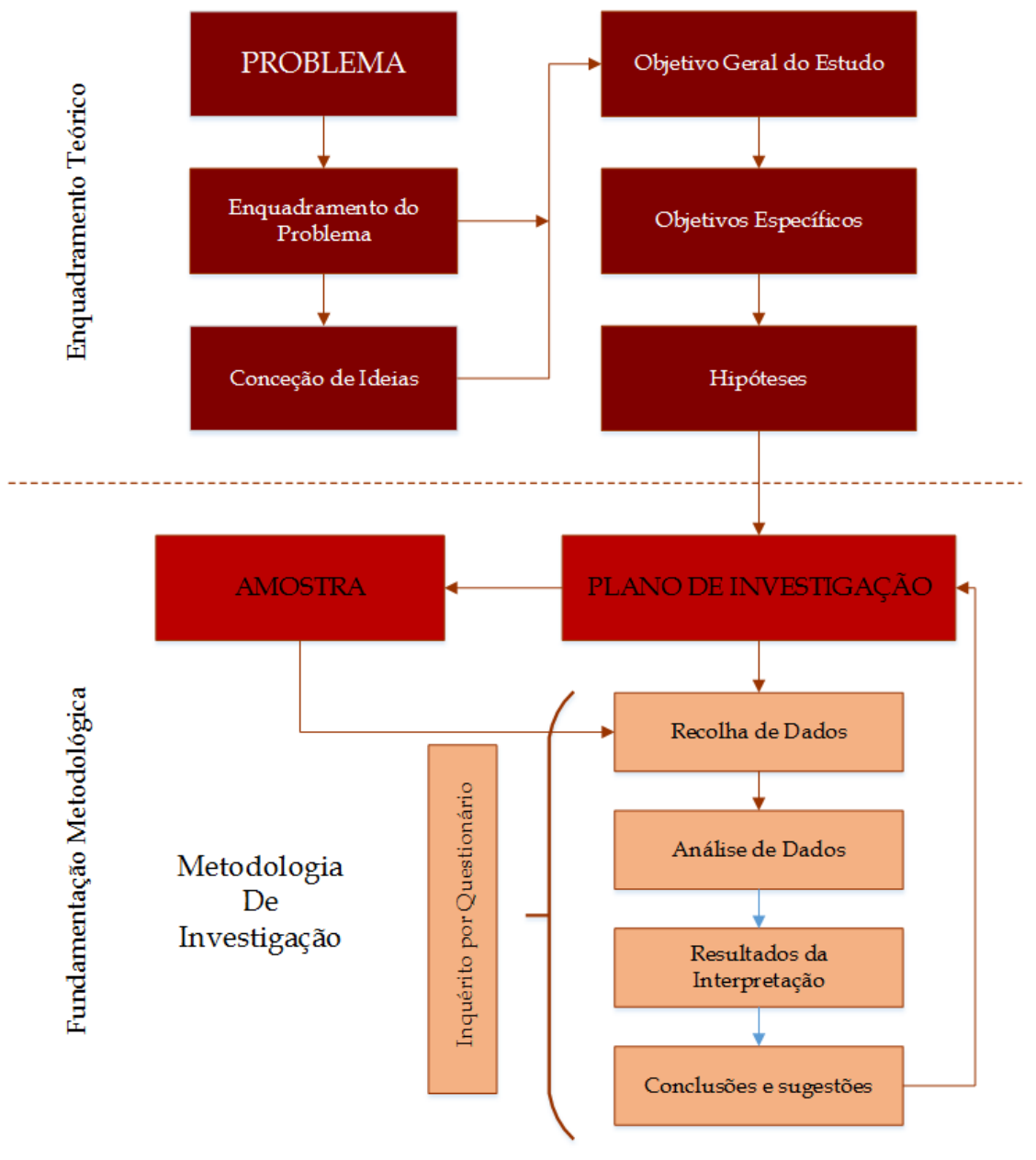


Figura 6: Esquema referente à metodologia da investigação.

O procedimento metodológico utilizado no estudo caracterizou-se pela recolha de informação através de um inquérito por questionário. Os dados analisados foram recolhidos por via eletrónica entre a primeira semana do mês de janeiro de 2015 e a segunda semana do mês de abril de 2015.

Numa primeira fase foi efetuada uma revisão bibliográfica, destacando-se um estudo exploratório realizado no ano 2001 por três investigadores da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (António Simões, Joaquim Armando G. Ferreira e Luís Alcoforado), estudo realizado nos distritos de

Coimbra, Aveiro, Leiria, Viseu incidindo a pesquisa na indústria transformadora. Com base em modelos teóricos construídos ao longo do tempo acerca das competências de empregabilidade, os investigadores referidos construíram um inquérito com dez dimensões de competências distintas, contendo cinco itens/caraterísticas cada uma das dimensões. Atendendo aos diferentes contextos foi necessário adaptar alguns itens à realidade regional distinta e aos objetivos específicos deste estudo.

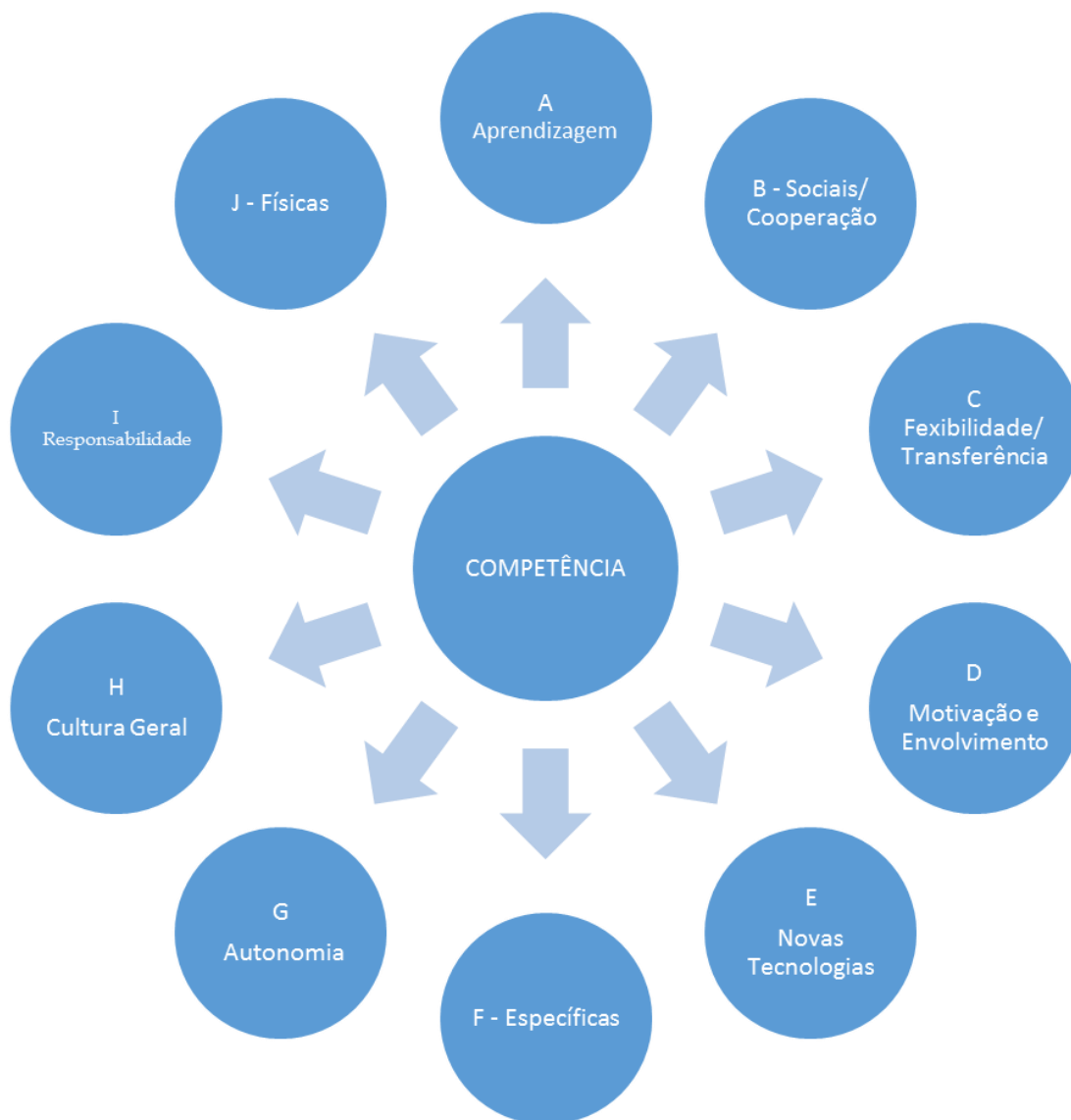


Figura 7: Núcleos de Competências.

Depois de encontrar os núcleos de competências mais valorizados ao longo do tempo (conforme figura 7), em diferentes atividades e depois de uma contextualização a uma zona geográfica muito restrita, a Beira Interior, foi solicitado através de correio eletrónico, aos empregadores da região dos mais variados setores de atividade que respondessem ao inquérito disponibilizado eletronicamente. Depois de uma pesquisa acerca das empresas e respetivos endereços eletrónicos, o inquérito foi enviado a empresas pertencentes ao distrito de Castelo Branco e a empresas pertencentes ao distrito da Guarda, contudo conseguiu-se a colaboração de algumas associações empresariais e comerciais pertencentes apenas ao distrito de Castelo Branco (NEBB, BNI - Confiança e ACICB).

Uma investigação quantitativa caracteriza-se, essencialmente, pela utilização de técnicas rigorosas de recolha de dados, muitas delas estandardizadas (são conhecidas as suas normas), que permitam avaliar a validade e a fidelidade dos dados recolhidos.

O recurso à estatística, por parte dos investigadores, prende-se com o facto de se poder aprender quase o mesmo sobre uma população estudando apenas uma amostra dessa população com um custo e um esforço muito menores. O objetivo da maioria das investigações consiste em selecionar uma amostra representativa da população e depois aplicar esses resultados à população. Este estudo não é diferente, contudo, sabemos que qualquer amostra selecionada tem probabilidade de ser diferente da população, em alguns aspetos, devido aos erros de amostragem. Um dos principais objetivos da estatística é ajudar a estimar o tamanho possível desses erros.

É natural que este estudo apresente algumas limitações, claramente assumidas. Era interessante que a amostra fosse mais alargada e diversificada, ultrapassando a tendência para o conveniente, ou seja, para optarmos pelo mais fácil e rápido. Também seria importante complementar esta investigação com outras formas de recolha de informação mais qualitativas, como por exemplo entrevistas junto dos empregadores.

Tornou-se um pouco complexo recolher os dados, pois verifica-se que muitas empresas da região em estudo ainda não trabalham com correio eletrónico e aquelas que o fazem, não se mostram muito colaboradoras com este tipo de investigação. É importante também levantar algumas indicações para trabalhos de investigação que venham a ser efetuados no futuro e que abordem este tema.

4. Instrumento

O estudo em questão realizou-se através de um inquérito por questionário enviado eletronicamente às empresas e dirigido mais concretamente aos empresários ou seus representantes. As respostas ao questionário foram obtidas, eletronicamente através do *googledocs* após os empregadores terem conhecimento do objetivo do estudo e de ter sido garantida a confidencialidade da informação solicitada.

Dadas as características da investigação recorreu-se a um questionário construído com base em dez dimensões de competências, como referido anteriormente. Algumas características foram adaptadas à nossa realidade regional específica, bem como à caracterização da maioria das empresas que constituem o tecido empresarial da Beira Interior. O questionário não indicava, relativamente a cada uma das competências, a que grupo pertencia, pois a ordem e organização dos itens seguiu um critério aleatório. Foram recolhidas mais de cem respostas aos questionários disponibilizados, sabendo que a maioria dos empresários respondentes é associada da *“Associação Comercial e Industrial de Castelo Branco”*, membros do *“BNI – Confiança”* e associados do *“Núcleo Empresarial da Beira Baixa”*.

No que se refere ao questionário propriamente dito, numa primeira fase explicava-se o objetivo do estudo, depois solicitava-se que o empregador indicasse as características de empregabilidade que mais valoriza, relativamente ao que espera de um colaborador que pensa integrar nos quadros da empresa. Eram então apresentadas 50 características, pedindo ao empregador uma opinião sobre cada uma delas, traduzida por uma escala de *Lickert* de cinco níveis que variavam desde *“Pouca importância”* até *“Muita importância”*. De seguida incluíam-se algumas variáveis sociodemográficas, como o ramo de Atividade, o número de funcionários da empresa, o início da atividade, o lugar que ocupa na empresa, o sexo, a idade, e questionava-se acerca da realização ou não de contratações nos últimos seis meses. Por fim, dava-se a oportunidade do empregador deixar algum comentário e agradecia-se a colaboração dos participantes.

O modelo de estudo apresentado propõe analisar as relações existentes entre os núcleos de competências de empregabilidade e os vários fatores da empresa, quer internos quer externos, nomeadamente, características inerentes à própria empresa e características do próprio empresário (conforme figura 8).

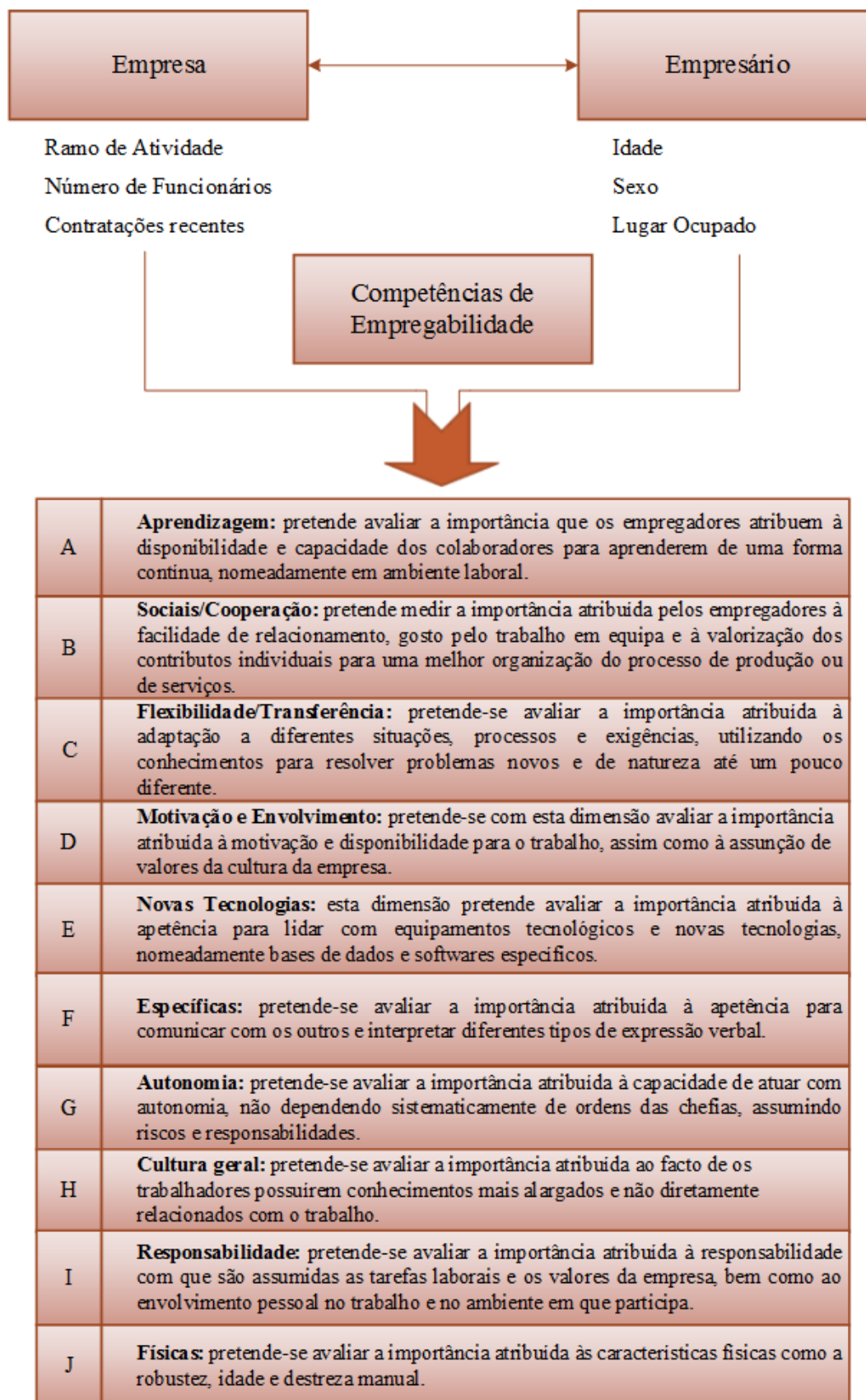


Figura 8: Análise das variáveis em estudo.

5. Amostra

A seleção de uma amostra representativa da população, à qual se pretende generalizar os resultados, foi um dos mais difíceis problemas que se colocavam no início da investigação. A seleção dos empregadores para esta investigação foi orientada por três importantes questões: serão os empresários adequados para a investigação? Serão representativos? Quantos empregadores devem ser utilizados? O primeiro passo na escolha da amostra consistiu em definir a população-alvo, que era um conjunto extremamente vasto de empregadores, logo a amostra teve de ir ao encontro daquilo a que se pode chamar a população experimentalmente acessível.

A amostra foi selecionada em função da disponibilidade e acessibilidade aos empregadores, ou seja, um método de amostragem por Conveniência, pois foi muito mais fácil e rápido recorrer aos movimentos associativos de empresários e aos contatos anteriormente recolhidos através das experiências anteriores (pessoais e profissionais).

Trata-se de uma análise pertinente face aos objetivos exclusivos deste estudo, uma vez que é desenvolvida junto de entidades empregadoras com pouca diversidade geográfica, incidindo nos empregadores da Beira Interior, mas com alguma diversidade de atividade, pois a intenção do estudo é ter uma boa representatividade regional e simultaneamente uma visão alargada das oportunidades de emprego.

5.1 Caracterização da amostra

Tabela 5: Sexo.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
F	35	33,3	33,3	33,3
M	70	66,7	66,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

De acordo com as características apresentadas na tabela 5, relativamente aos empregadores respondentes, 33,3% foram mulheres e 66,7% foram homens.

Tabela 6: Idade.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Entre 21 e 30 anos de idade	10	9,5	9,5	9,5
Entre 31 e 40 anos de idade	53	50,5	50,5	60,0
Entre 41 e 50 anos de idade	25	23,8	23,8	83,8
Mais de 50 anos de idade	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

De acordo com a tabela 6, no que se refere à idade dos empregadores respondentes vemos que a grande maioria está entre os 31 anos e os 50 anos. Estes dados convergem no sentido de apoiar aqueles que defendem que há mais empresários homens que mulheres, e que a grande maioria se encontra na meia idade relativamente à faixa etária.

Tabela 7: Ramo de Atividade.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Comércio	18	17,14	17,14	17,14
Serviços	38	36,19	36,19	53,33
Indústria	12	11,43	11,43	64,76
Construção	19	18,10	18,10	82,86
Turismo	2	1,90	1,90	84,76
Restauração	16	15,24	15,24	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Na tabela 7 podemos analisar os ramos de atividade das empresas respondentes ao questionário, e como era espectável, a grande maioria dos empregadores estão associados a empresas de prestação de serviços (36,19%). Apenas duas das empresas respondentes se enquadram na área do turismo, enquanto a indústria (11,43%), o

comércio (17,14%), a construção (18,1%) e a restauração (15,24%) surgem em proporções muito próximas.

Tabela 8: Nº de Funcionários.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
De 1 a 9	64	61,0	61,0	61,0
De 10 a 20	34	32,4	32,4	93,3
Mais de 20	7	6,7	6,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Na tabela 8 verificamos que a maioria das empresas respondentes tem entre 1 e 9 trabalhadores (61%) e que apenas 6,7% das empresas respondentes tem mais de 20 trabalhadores.

Tabela 9: Lugar que ocupa na empresa.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Chefe de Serviços	15	14,3	14,3	14,3
Coordenador de Departamento	10	9,5	9,5	23,8
Diretor de Recursos Humanos	2	1,9	1,9	25,7
Encarregado	20	19,0	19,0	44,8
Sócio-Gerente	58	55,2	55,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Relativamente aos lugares ocupados nas empresas, conforme apresentado na tabela 9, surgem 5 grupos de empregadores: chefe de serviços - 14,3%; coordenador de departamento - 9,5%; diretor de recursos humanos - 1,9%; encarregado - 19% e sócio-gerente 55,2%. Estes dados indicam que a maioria das contratações nas empresas auscultadas recorre aos respetivos sócios-gerentes (empresários) para

fazer contratações, ou então são os encarregados ou chefes de serviço a fazê-lo. Apenas 2 das empresas atribuí ao diretor de recursos humanos essa função de seleção.

Tabela 10: Contratações nos últimos seis meses.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	74	70,5	70,5	70,5
Sim	31	29,5	29,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Na tabela 10 verificamos que a maioria das empresas respondentes (70,5%), não realizou contratações nos últimos 6 meses.

6. Apresentação e Interpretação dos Resultados

6.1 Análise descritiva

Com base em medidas de estatística descritiva básica, passemos a esmiuçar as dimensões de competências e respetivos resultados.

Numa primeira análise geral torna-se importante separar os 17 itens que foram apresentados aos empregadores com uma conotação negativa. Todos os grupos de competências apresentavam 2 itens dessa forma, à exceção do grupo F (competências específicas) que não apresentava nenhum item com conotação negativa e do grupo J (competências físicas) que apresentava apenas 1 item nessa ótica:

4. Dependem dos outros para a realização das suas tarefas

7. Revelam pouco interesse pela vida da empresa

12. São pouco responsáveis pelo que fazem

- 13. *Têm dificuldade em se expressar*
- 18. *Difícilmente se adaptam a mudanças*
- 19. *São pouco sociáveis*
- 20. *Mostram pouco interesse em aprender*
- 23. *Percebem as coisas com dificuldade*
- 24. *Esperam pelas ordens do chefe*
- 26. *Têm pouco jeito para trabalhar com novas tecnologias*
- 27. *São incapazes de sacrificar a vida pessoal em favor da empresa*
- 28. *Têm dificuldade em adaptar-se a novos processos de produção*
- 29. *Raramente se disponibilizam para ajudar os colegas*
- 30. *Difícilmente aprenderão coisas complexas*
- 31. *Têm pior destreza manual*
- 42. *Necessitam de ser controlados*
- 46. *Revelam pouca apetência para trabalhar com computadores*

Relativamente aos 17 itens anteriormente apresentados podemos reter alguns resultados interessantes, nomeadamente:

O item 24 (*esperam pelas ordens do chefe*) apresenta a média maior (2,84) deste conjunto de itens, ou seja, ficamos com algumas dúvidas quanto à sua real conotação para os empregadores respondentes a este questionário. Por outro lado, os itens 19 (*são pouco sociáveis*) e 31 (*têm pior destreza ma*) apresentam as médias menores (1,69 e 1,72 respetivamente). O item 7 (*revelam pouco interesse pela vida da empresa*) apresenta o maior desvio-padrão (1,281), ou seja, onde há menor concordância entre os empregadores, enquanto os itens 31 (*têm pior destreza manual*) e 23 (*percebem as coisas com dificuldade*) apresentam os menores desvios-padrão (0,753 e 0,765 respetivamente), ou seja, onde há maior concordância entre os empregadores.

De seguida analisamos os resultados obtidos por cada um dos itens, de acordo com o respetivo grupo ou dimensão de competência:

Tabela 11: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo A.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
10. Aprendem depressa	105	1	5	4,10	0,771
20. Mostram pouco interesse em aprender	105	1	5	1,80	1,004
30. Dificilmente aprenderão coisas complexas	105	1	4	1,80	0,937
40. Estão sempre disponíveis para aprender	105	2	5	4,18	0,744
50. Aprendem com facilidade	105	3	5	4,22	0,620
Número de respostas válidas	105				

O grupo A (Aprendizagem) pretendia avaliar a importância que os empregadores atribuem à disponibilidade e capacidade dos colaboradores para aprenderem de uma forma contínua, nomeadamente em ambiente laboral. Segundo Alcoforado *et al.* (2001) esta dimensão aparece referenciada em todos os estudos e modelos teóricos, sendo aquela que habitualmente é mais relacionada com a empregabilidade. De acordo com a tabela 11 verificamos que o item 50 (*aprendem com facilidade*) é o que apresenta a maior média do grupo (4,22), enquanto o item 20 (*mostram pouco interesse em aprender*) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 1,004).

Tabela 12: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo B.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
9. Tomam iniciativas para bem do grupo de trabalho	105	1	5	4,26	0,844
19. São pouco sociáveis	105	1	5	1,69	0,913
29. Raramente se disponibilizam para ajudar os colegas	105	1	5	1,74	0,899
39. Costumam dar opiniões sobre a organização do posto de trabalho	105	2	5	4,02	0,747
49. Trabalham melhor em equipa	105	2	5	4,12	0,829
Número de respostas válidas	105				

O grupo B (Sociais/Cooperação) pretendia medir a importância atribuída pelos empregadores à facilidade de relacionamento, gosto pelo trabalho em equipa e à valorização dos contributos individuais para uma melhor organização do processo de produção ou de serviços. Segundo Alcoforado *et al.* (2001), estas competências estão igualmente presentes em todos os estudos e perfis revistos, sendo uma das mais estabilizadas nas entrevistas que realizaram aos especialistas da área do emprego. De acordo com a tabela 12 verificamos que o item 9 (tomam iniciativas para bem do grupo de trabalho) é o que apresenta a maior média do grupo (4,26), enquanto o item 19 (são pouco sociáveis) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 0,913).

Tabela 13: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo C.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
8. Aplicam facilmente o que conhecem para resolver novos problemas	105	2	5	4,25	0,690
18. Dificilmente se adaptam a mudanças	105	1	4	1,91	0,900
28. Têm dificuldade em adaptar-se a novos processos de produção	105	1	5	1,98	0,930
38. Facilmente se adaptam a novas situações	105	1	5	4,06	0,830
48. Têm facilidade em resolver problemas novos	105	1	5	4,05	0,881
Número de respostas válidas	105				

O grupo C (Flexibilidade/Transferência) pretendia avaliar a importância atribuída à adaptação a diferentes situações, processos e exigências, utilizando os conhecimentos para resolver problemas novos e de natureza até um pouco diferente (Alcoforado *et al.*, 2001). De acordo com a tabela 13 verificamos que o item 8 (aplicam facilmente o que conhecem para resolver novos problemas) é o que apresenta a maior média do grupo (4,25), enquanto o item 28 (têm dificuldade em adaptar-se a novos processos de produção) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 0,930).

Tabela 14: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo D.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
7. Revelam pouco interesse pela vida da empresa	105	1	5	2,11	1,281
17. Têm orgulho em trabalhar na empresa	105	1	5	4,38	0,801
27. São incapazes de sacrificar a vida pessoal em favor da empresa	105	1	5	2,27	1,022
37. sempre foram assíduos e pontuais	105	2	5	4,38	0,764
47. Mostram disponibilidade para trabalhar em qualquer situação	105	2	5	4,12	0,817
Número de respostas válidas	105				

O grupo D (Motivação e Envolvimento) pretendia avaliar a importância atribuída à motivação e disponibilidade para o trabalho, assim como à assunção de valores da cultura da empresa. Segundo Alcoforado *et al.* (2001) este conjunto de competências foi, de longe, o mais sugerido nas entrevistas efetuadas. De acordo com a tabela 14 verificamos que os itens 17 (têm orgulho em trabalhar na empresa) e 37 (sempre foram assíduos e pontuais) são os que apresentam a maior média do grupo (4,38), enquanto o item 7 (revelam pouco interesse pela vida da empresa) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão:1,281).

Tabela 15: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo E.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
1. Trabalham facilmente com equipamentos tecnológicos	105	2	5	4,16	0,786
16. Revelam inclinação para trabalhar com qualquer <i>software</i>	105	1	5	3,80	0,984
26. Têm pouco jeito para trabalhar com novas tecnologias	105	1	5	2,11	1,095
36. São capazes de criar e trabalhar com bases de dados	105	1	5	3,72	1,105
46. Revelam pouca apetência para trabalhar com computadores	105	1	5	2,25	1,133
Número de respostas válidas	105				

O grupo E (Novas Tecnologias) pretendia avaliar a importância atribuída à apetência para lidar com equipamentos tecnológicos e novas tecnologias, nomeadamente bases de dados e softwares específicos. Trata-se de competências muito valorizadas, nomeadamente em documentos oficiais e segundo Alcoforado *et al.* (2001) apareciam referenciados em todas as entrevistas por eles realizadas. De acordo com a tabela 15 verificamos que o item 1 (trabalham facilmente com equipamentos tecnológicos) é o que apresenta a maior média do grupo (4,16), enquanto o item 46 (revelam pouca apetência para trabalhar com computadores) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão:1,133).

Tabela 16: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo F.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
5. Compreendem com facilidade as instruções de trabalho transmitidas	105	2	5	4,17	0,713
15. Localizam a informação necessária num documento	105	2	5	4,06	0,770
25. Elaboram textos com análise crítica e conteúdo original	105	1	5	3,53	0,951
35. Interpretam diferentes gráficos, tabelas, quadros e esquemas	105	1	5	3,91	0,942
45. Comunicam oralmente em diferentes situações, adaptando o vocabulário	105	1	5	3,86	0,790
Número de respostas válidas	105				

O grupo F (Específicas) pretendia avaliar a importância atribuída à apetência para comunicar com os outros e interpretar diferentes tipos de expressão verbal. Esta dimensão foi adaptada segundo os questionários disponibilizados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional aos empregadores que colaboram em programas e incentivos à criação de novos postos de trabalho (políticas de emprego). De acordo com a tabela 16 verificamos que o item 5 (compreendem com facilidade as instruções de trabalho transmitidas) é o que apresenta a maior média do grupo (4,17), enquanto o item 25 (elaboram textos com análise crítica e conteúdo original) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 0,951).

Tabela 17: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo G.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
4. Dependem dos outros para a realização das suas tarefas	105	1	5	2,35	1,160
14. São capazes de fazer as coisas sozinhos	105	2	5	4,19	0,786
24. Esperam pelas ordens do chefe	105	1	5	2,84	0,952
34. São capazes de atuar sozinhos	105	1	5	4,07	0,775
44. Revelam autonomia	105	1	5	4,10	0,741
Número de respostas válidas	105				

O grupo G (Autonomia) pretendia avaliar a importância atribuída à capacidade de atuar com autonomia, não dependendo sistematicamente de ordens das chefias, assumindo riscos e responsabilidades (Alcoforado *et al.*, 2001). De acordo com a tabela 17 verificamos que o item 14 (são capazes de fazer as coisas sozinhos) é o que apresenta a maior média do grupo (4,19), enquanto o item 4 (dependem dos outros para a realização das suas tarefas) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 1,160).

Tabela 18: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo H.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
3. Gostam de saber um pouco de tudo	105	1	5	4,16	0,748
13. Têm dificuldade em se expressar	105	1	5	1,88	0,978
23. Percebem as coisas com dificuldade	105	1	5	1,83	0,765
33. Têm uma cultura geral acima da média	105	1	5	3,35	0,877
43. Têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira	105	1	5	3,10	1,224
Número de respostas válidas	105				

O grupo H (Cultura geral) pretendia avaliar, segundo Alcoforado *et al.* (2001), a importância atribuída ao facto de os trabalhadores possuírem conhecimentos mais alargados e não diretamente relacionados com o trabalho. De acordo com a tabela 18 verificamos que o item 3 (gostam de saber um pouco de tudo) é o que apresenta a maior média do grupo (4,16), enquanto o item 43 (têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 1,224).

Tabela 19: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo I.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
2. São escrupulosos no cumprimento dos deveres	105	2	5	4,40	0,767
12. São pouco responsáveis pelo que fazem	105	1	5	1,74	1,118
22. São profissionais em quem se pode confiar	105	1	5	4,41	0,743
32. Cuidam bem do material de trabalho	105	2	5	4,40	0,804
42. Necessitam de ser controlados	105	1	5	2,25	1,090
Número de respostas válidas	105				

O grupo I (Responsabilidade) pretendia avaliar a importância atribuída à responsabilidade com que são assumidas as tarefas laborais e os valores da empresa, bem como ao envolvimento pessoal no trabalho e no ambiente em que participa (Alcoforado *et al.*, 2001). De acordo com a tabela 19 verificamos que o item 22 (são profissionais em quem se pode confiar) é o que apresenta a maior média do grupo (4,41), enquanto o item 12 (são pouco responsáveis pelo que fazem) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 1,118).

Tabela 20: Mínimos, máximos, médias e desvios-padrão do grupo J.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
6. São jovens	105	1	5	3,03	1,069
11. Não apresentam queixas de saúde	105	1	5	3,66	0,897
21. Dão poucas faltas por razões de saúde	105	1	5	3,72	0,976
31. Têm pior destreza manual	105	1	4	1,72	0,753
41. São fisicamente resistentes	105	1	5	3,55	1,019
Número de respostas válidas	105				

O grupo J (Físicas) pretendia avaliar a importância atribuída às características físicas como a robustez, idade e destreza manual. Segundo Alcoforado *et al.* (2001), esta dimensão foi muito valorizada num estudo japonês realizado por Teichler, em 1995 (citado por Alcoforado *et al.*, 2001). De acordo com a tabela 20 verificamos que o item 21 (dão poucas faltas por razões de saúde) é o que apresenta a maior média do grupo (3,72), enquanto o item 6 (são jovens) é o que apresenta menor concordância entre os empregadores respondentes (maior desvio-padrão: 1,069).

Tabela 21: Médias dos diferentes grupos de competências.

	Grupos de Competências									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Médias	4,17	4,13	4,12	4,29	3,89	3,91	4,13	3,54	4,40	3,49

De acordo com a tabela 21 verificamos que o grupo I (responsabilidade) e o Grupo D (motivação e envolvimento) são os grupos com maiores médias (4,40 e 4,29 respetivamente). Por outro lado, o grupo J (competências físicas) e o Grupo H (cultura geral) são os grupos com menores médias (3,49 e 3,54 respetivamente).

Constatamos que os itens 50 (aprendem com facilidade) e 8 (aplicam facilmente o que conhecem para resolver novos problemas) apresentam os menores desvios-padrão (0,620 e 0,690 respetivamente), ou seja, em termos gerais podemos afirmar que são as duas características onde há maior concordância entre os empregadores respondentes ao questionário, aquando da contratação de um novo colaborador. Por outro lado, os itens 6 (são jovens), 36 (são capazes de criar e trabalhar com base de dados), 41 (são fisicamente resistentes) e 43 (têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira) apresentam os maiores desvios-padrão (1,069, 1,105, 1,019 e 1,224 respetivamente), ou seja, em termos gerais podemos afirmar que são as quatro características onde há menor concordância entre os empregadores respondentes ao questionário, aquando da contratação de um novo colaborador. Os itens 22 (são profissionais em quem se pode confiar), 2 (são escrupulosos no cumprimento dos deveres) e 32 (cuidam bem do material de trabalho) apresentam as maiores médias (4,41, 4,40 e 4,40 respetivamente), ou seja, representam as características mais valorizadas pelos empregadores respondentes e têm em comum a particularidade de pertencerem ao grupo; I - Responsabilidade. Por seu turno, os itens que apresentam menores médias (3,03 e 3,10) são o item 6 (são jovens) e o item 43 (têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira) respetivamente, o que significa que são as características menos valorizadas pelos empregadores respondentes, aquando da contratação de um novo colaborador.

6.2 Análise Fatorial

Para aplicar uma Análise Fatorial é necessário que exista correlação entre as variáveis, uma vez que se as correlações forem baixas, torna-se pouco provável que partilhem fatores comuns. A análise fatorial procura, em primeiro lugar, descrever a variação ou variância que é partilhada pelos valores dos sujeitos em três ou mais variáveis (Bryman e Cramer, 1992: 324, citado por Carvalho, 1997: 58).

A análise fatorial permite identificar novas variáveis, em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida neste conjunto (Reis, 1990: 1, citado por Carvalho, 1997: 58). Nesta perspetiva, a análise fatorial inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais a partir de um menor número de variáveis hipotéticas, ou seja, trata-se de um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial (Reis, 1990:15, citado por Carvalho, 1997: 58).

Tabela 22: KMO and Bartlett's Test.

Teste de esfericidade de Bartlett	Estatística de de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,798
	Aproximação Qui-Quadrado	3685,179
	df.	1225
	Sig.	0,000

O KMO (Estatística de Kaiser - Meyer - Olkin) e o Teste de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a Análise Fatorial. Conforme descrito na tabela 22, o KMO próximo de 0,8 indica que é possível recorrer a técnicas de análise fatorial, ou seja, a amostra é adequada à análise fatorial (boa correlação entre as variáveis). Relativamente ao Teste de Bartlett verificamos que está associado um p-value < 0,001 sendo o nível de significância igual a zero, rejeitando-se assim a hipótese de a matriz de correlações ser uma matriz identidade e evidenciando a existência de correlação entre algumas variáveis.

Tabela 23: Extração dos Fatores: Total Variance Explained.

Componente	<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	% de variação	% Cumulativa
1	7,817	15,635	15,635
2	6,210	12,419	28,054
3	5,974	11,948	40,002
4	4,651	9,302	49,304
5	3,015	6,029	55,333
6	2,016	4,033	59,366

Depois de algumas análises efetuadas, constatamos que são 6 os fatores mais importantes para a explicação dos dados recolhidos. De acordo com a tabela 23 foram retidos 6 fatores que explicam 59,366% da variabilidade total dos dados. Os 6 fatores que resultaram da análise das componentes principais, após rotação da matriz dos fatores na análise fatorial, são apresentados (de forma resumida) na tabela 24.

Tabela 24: Matriz Fatorial após Rotação Varimax (resumo).

Componentes	Caraterísticas	Peso	Variância Explicada
Conotação Negativa	4. Dependem dos outros para a realização das suas tarefas 7. Revelam pouco interesse pela vida da empresa 12. São pouco responsáveis pelo que fazem 13. Têm dificuldade em se expressar 18. Dificilmente se adaptam a mudanças 19. São pouco sociáveis 20. Mostram pouco interesse em aprender 23. Percebem as coisas com dificuldade 26. Têm pouco jeito para trabalhar com novas tecnologias 27. São incapazes de sacrificar a vida pessoal em favor da empresa 28. Têm dificuldade em adaptar-se a novos processos de produção 29. Raramente se disponibilizam para ajudar os colegas 30. Dificilmente aprenderão coisas complexas 31. Têm pior destreza manual 42. Necessitam de ser controlados	0,618 0,443 0,684 0,795 0,743 0,770 0,728 0,461 0,335 0,431 0,710 0,763 0,757 0,697 0,587	15,64%
Conotação Positiva	2. São escrupulosos no cumprimento dos deveres 3. Gostam de saber um pouco de tudo 5. Compreendem com facilidade as instruções de trabalho transmitidas 8. Aplicam facilmente o que conhecem para resolver novos problemas 9. Tomam iniciativas para bem do grupo de trabalho 10. Aprendem depressa 17. Têm orgulho em trabalhar na empresa 22. São profissionais em quem se pode confiar 32. Cuidam bem do material de trabalho 34. São capazes de atuar sozinhos 37. Sempre foram assíduos e pontuais	0,818 0,669 0,688 0,672 0,718 0,654 0,501 0,578 0,500 0,410 0,542	12,42%
TIC Conhecimento Teórico	1. Trabalham facilmente com equipamentos tecnológicos 15. Localizam a informação necessária num documento 16. Revelam inclinação para trabalhar com qualquer software 25. Elaboram textos com análise crítica e conteúdo original 33. Têm uma cultura geral um pouco acima da média 35. Interpretam diferentes gráficos, tabelas, quadros e esquemas 36. São capazes de criar e trabalhar com base de dados 40. Estão sempre disponíveis para aprender 45. Comunicam oralmente em diferentes situações, adaptando o vocabulário	0,611 0,513 0,695 0,746 0,542 0,631 0,721 0,436 0,637	11,95%
Disponibilidade	11. Não apresentam queixas de saúde 14. São capazes de fazer as coisas sozinhos 21. Dão poucas faltas por razões de saúde 38. Facilmente se adaptam a novas situações 44. Revelam autonomia 47. Mostram disponibilidade para trabalhar em qualquer situação 48. Têm facilidade em resolver problemas novos 50. Aprendem com facilidade	0,625 0,516 0,638 0,525 0,614 0,600 0,562 0,525	9,30%
Faixa Etária	6. São jovens 41. São fisicamente resistentes 43. Têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira	0,785 0,740 0,715	6,03%
Experiência	24. Esperam pelas ordens do chefe 39. Costumam dar opiniões sobre a organização do posto de trabalho 46. Revelam pouca apetência para trabalhar com computadores 49. Trabalham melhor em equipa	0,445 0,581 0,427 0,433	4,03%
Total da Variância Explicada			59,37%

O 1º componente agrupou os itens onde era espectável obter uma menor valorização por parte dos empregadores respondentes face às características descritas, à exceção dos itens 24 (esperam pelas ordens do chefe) e 46 (revelam pouca apetência para trabalhar com computadores). Como vimos anteriormente o item 24 (esperam pelas ordens do chefe) levanta algumas dúvidas em termos da sua real conotação, portanto a surpresa desta componente centra-se na exclusão do item 46 (revelam pouca apetência para trabalhar com computadores). Esta componente explica 15,64% da variabilidade total dos dados e revela um α de Cronbach de 0,912 conforme apresentado na tabela 25.

Tabela 25: Reliability Statistics (Conotação Negativa).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Baseado em Parâmetros Estandarizados	N de Itens
0,912	0,917	15

O 2º componente agrupou os itens onde era espetável obter uma maior valorização por parte dos empregadores respondentes face às características descritas, explicando 12,42% da variabilidade total dos dados e revelando um α de Cronbach de 0,905 conforme apresentado na tabela 26.

Tabela 26: Reliability Statistics (Conotação Positiva).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Baseado em Parâmetros Estandarizados	N de Itens
0,905	0,905	11

O componente nº 3 agrupou itens relacionados com novas tecnologias e características que valorizam maiores níveis de literacia, ou seja, um conhecimento teórico mais elevado. Esta componente explica 11,95% da variabilidade total dos dados e revela um α de Cronbach de 0,890 conforme apresentado na tabela 27.

Tabela 27: Reliability Statistics (TIC/Conhecimento Teórico).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Baseado em Parâmetros Estandarizados	N de Itens
0,890	0,891	9

O componente nº 4 fez o agrupamento dos itens relacionados com a perceção que o colaborador tem a nível laboral, ou seja, no que se refere à sua disponibilidade física e mental perante um contexto profissional. Esta componente explica 9,3% da variabilidade total dos dados e revela um α de Cronbach de 0,835 conforme apresentado na tabela 28.

Tabela 28: Reliability Statistics (Disponibilidade).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Baseado em Parâmetros Estandarizados	N de Itens
0,835	0,844	8

O 5º componente agrupou os itens relacionados com a faixa etária e conhecimento de uma 2ª língua. Encontramos uma relação lógica nestes itens se concordarmos com aqueles que defendem que os mais novos têm uma obrigação superior de aprender uma 2ª língua porque só a partir de determinada altura é que o sistema de ensino se adaptou a tal realidade! Esta componente explica 6,03% da variabilidade total dos dados e revela um α de Cronbach de 0,458 conforme apresentado na tabela 29.

Tabela 29: Reliability Statistics (Faixa Etária).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Baseado em Parâmetros Estandarizados	N de Itens
0,458	0,469	3

O componente nº6 agrupou os itens relacionados com a experiência dos colaboradores. Encontramos uma relação lógica nestes itens se concordarmos com aqueles que defendem que os mais experientes tendem a criar rotinas e resistir às mudanças, assumem sempre a responsabilidade pelo que fazem e normalmente não agem por impulso, ou seja, ponderam bem os fatores antes de executar as tarefas! Esta componente explica 4,03% da variabilidade total dos dados e revela um α de Cronbach de 0,456 conforme apresentado na tabela 30.

Tabela 30: Reliability Statistics (Experiência).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Baseado em Parâmetros Estandarizados	N de Itens
0,456	0,452	4

Tabela 31: Consistência Interna.

Component	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha	N of Items
Conotação +	0,917	0,912	15
Conotação -	0,905	0,905	11
TIC Conhecimento Teórico	0,891	0,89	9
Disponibilidade	0,844	0,835	8
Faixa Etária	0,469	0,458	3
Experiência	0,452	0,456	4
	0,813	0,777	50

O valor Alpha de Cronbach obtido para o conjunto dos 50 itens foi de 0,777 o que indica um bom nível de fiabilidade das questões em análise. Para as diferentes subescalas pode-se verificar que os valores oscilam entre 0,456 (componente 6) e 0,912 (componente 1), indiciando níveis bastante satisfatórios de consistência interna.

7. Discussão dos Resultados

De acordo com as tendências obtidas através da análise fatorial concluímos que para a amostra obtida nesta investigação, os itens construídos deveriam estar distribuídos pelos 6 agrupamentos retidos ao invés dos 10 grupos de competências inicialmente propostos. Resultaram agrupamentos distintos daqueles verificados inicialmente, que pretendem medir/avaliar competências de empregabilidade numa lógica distinta daquela apresentada por Alcoforado *et al* (2001).

Ao longo da revisão da literatura constatamos que vários são os autores que defendem, em termos gerais, ser uma combinação entre diferentes saberes que permitem a execução de diferentes tarefas. Efetivamente a competência, como capacidade de execução de determinadas tarefas pode desdobrar-se em três níveis de conhecimentos: o saber (o que fazer); o saber-fazer (como fazer) e saber-ser e saber-estar (engloba também um conjunto de atitudes, habilidades e comportamentos que o indivíduo precisa desempenhar com eficácia). Isto significa que o saber prende-se com um conjunto de conhecimentos teóricos que permitem desempenhar determinada tarefa. Numa perspetiva diferente, o saber-ser e saber-estar estão relacionados com características pessoais que contribuem para a qualidade das interações humanas no trabalho e para a formação de atitudes e comportamentos. O saber-fazer refere-se às habilidades motoras e ao conhecimento necessário para executar determinada tarefa laboral. O saber-agir aproxima-se da noção de competência, ou seja, capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho (Le Boterf, 1994). Ao fazermos uma analogia com a aprendizagem deparamo-nos com diferentes domínios: o domínio cognitivo (saber-saber) que corresponde às aprendizagens relacionadas com o pensamento lógico e com as operações intelectuais, teorias, conceitos, regras, códigos, etc.; o domínio psico-motor (saber-fazer) que corresponde às aprendizagens relacionadas com movimentos do corpo, com a capacidade de manipular fisicamente objetos, como seja ferramentas ou utensílios para realizar uma tarefa, resolver situações que requerem destreza motora ou coordenação de movimentos especializados; e o domínio sócio afetivo (saber-ser/saber-estar) que corresponde às aprendizagens realizadas no domínio social e afetivo, o que corresponde aos sentimentos, atitudes, comportamentos, à capacidade de adaptação às mudanças, relações pessoais, capacidade de enfrentar desafios. Sempre que utilizamos o termo aprendizagem estamos a referir-nos aos três domínios do saber: saber-saber, saber-fazer e saber-ser /saber-estar.

Os resultados deste estudo vêm reforçar o entendimento da competência com base num conjunto de saberes agrupados em dimensões distintas, pois para a amostra obtida nesta investigação, os itens construídos devem estar distribuídos por 6 agrupamentos, conforme se sugere na figura 9, para uma futura investigação.



Figura 9: Sugestão da análise das variáveis em investigação futura.

Se analisarmos os agrupamentos da figura 9, com atenção, facilmente conseguimos encontrar uma analogia entre os fatores e as diferentes dimensões de competências: TIC/Conhecimento Teórico (Saber-saber); Disponibilidade (Saber ser/Saber estar); Faixa Etária/Experiência (Saber-fazer).

III - Considerações finais e sugestões futuras

Este trabalho pretendia, como é sabido, auscultar os empresários da região da Beira Interior acerca das principais características, relativamente ao que esperam de um colaborador que pensam integrar nos quadros da empresa. Para o efeito e após um enquadramento teórico acerca dos conceitos de competência e empregabilidade, recorreu-se a um questionário já utilizado por outros investigadores numa região do país distinta.

Neste sentido, o questionário construído, segundo os seus autores, partia, naturalmente, dos conjuntos de competências identificados ao longo da revisão da literatura, mas para a sua construção também recorreram a entrevistas com técnicos dos serviços públicos de emprego, nomeadamente conselheiros de orientação profissional e gestores de carreira, ou então da simples observação e entrevistas informais que foram realizadas. Daí surgiram então dez grupos de competências compostos por algumas características (ainda que não houvesse consenso entre os vários especialistas, os investigadores optaram pelos itens que reuniam maior concordância).

A partir dos resultados da investigação podemos destacar algumas tendências evidentes:

Os empregadores respondentes tendem a valorizar, em qualquer atividade, as competências relacionadas com um conjunto de valores próprios, nomeadamente os que traduzem a importância atribuída à Responsabilidade e à Motivação e Envolvimento laboral. Por outro lado, ficamos convencidos que os empregadores respondentes atribuem uma menor valorização às competências relacionadas com as características físicas e com os conhecimentos mais alargados e generalistas.

Após a análise dos dados intui-se uma necessidade clara da construção de um modelo de desenvolvimento mais produtivo e de haver uma reestruturação dos modelos de qualificação com base na promoção da competitividade. Isto significa que no âmbito das políticas ativas de emprego e formação profissional, em particular, no domínio da formação de desempregados a adoção de módulos de formação transversal (treino de competências transversais) dirigida a desempregados poderá, eventualmente, contribuir para a melhoria dos níveis de empregabilidade.

Torna-se necessário apostar numa sociedade caracterizada pelo conhecimento, onde o desenvolvimento de competências ao longo da vida tem um notável relevo. Com base em todos estes aspetos e considerando que os adultos ativos manifestam, normalmente, baixa participação nas atividades propostas pelos centros de emprego e centros de formação profissional, urge a criação de um modelo que promova um conjunto de atitudes, competências e conhecimentos em detrimento de outros.

Se era necessário encontrar um conjunto de competências determinantes para uma rápida integração ou reintegração no mercado de trabalho, verificamos que

estas são difíceis de quantificar e qualificar. Verificamos que ainda há muito que percorrer, pois cada vez mais o mercado de trabalho procura profissionais com autoconfiança, com capacidade de resistência ao stress e bastante otimistas. As características exploradas nesta investigação, num futuro próximo, poderão ser a chave de sucesso para uma empregabilidade rápida e eficaz.

A partir dos resultados do presente estudo podemos sublinhar também que a maioria das empresas auscultadas recorre aos respetivos sócios-gerentes (empresários) para fazer contratações, ou então são os encarregados ou chefes de serviço a fazê-lo, o que nos indica que devemos recolher informações mais específicas e exaustivas junto desses profissionais, por exemplo, através de entrevistas, com o intuito de complementar este trabalho e deixar um forte contributo para encontrar soluções que facilitem a integração ou reintegração de desempregados no mercado de trabalho.

Para futuras investigações sugerem-se estudos mais aprofundados sobre a temática em questão, sendo possível considerar diferentes formas de contactar os empresários, nomeadamente através de outras metodologias de investigação, considerar outras variáveis, refletir acerca da possibilidade de comparar os resultados encontrados com outras regiões do país e investigar também empresas de um mesmo setor. Em futuras investigações, também seria interessante, estender este tipo de investigação aos países da União Europeia, de modo a analisar possíveis semelhanças ou diferenças na opinião dos empregadores, nas características das empresas e nas políticas de emprego aplicadas.

IV - Referências Bibliográficas

- Alcoforado, L. (2000). *Educação de adultos e trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Alcoforado, L. (2001). "O modelo da competência e os adultos portugueses não qualificados". in *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 1, 67-83.
- Alcoforado, L. (2008). *Competências, cidadania e profissionalidade: limites e desafios para a construção de um modelo português de educação e formação de adultos*. Dissertação de doutoramento. Universidade de Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Alcoforado, L., Simões, A., Ferreira, J. (2001). *As Competências de Empregabilidade. Modelos e Práticas em Educação de Adultos*. Universidade de Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Almeida, A. J. (2007). "Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal". *Revista de Ciências da Educação: Sisífo*, 2, 51-58.
- Alves, G. (2007). *Dimensões da reestruturação produtiva – Ensaio de Sociologia do trabalho. Reestruturação produtiva, Novas qualificações e Empregabilidade*. Sl: Editora Praxis.
- Alves, N. (2009). *Inserção profissional e formas identitárias*. Lisboa: Educa.
- Bairrada, M. (coord). (1998). *Mobilidade Profissional Inter e Intra-Empresas: Definição de Trajetórias (O Caso Português)*. Lisboa: Coleção Cadernos de Emprego, 19. MTS, DGEFP/CIME,.
- Bellier, S. (2001). A competência, in Carré, P., & Caspar, P. *Tratado das ciências e das técnicas de formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Botelho, A. (2010). *As políticas sociais para a inserção de grupos em desvantagem face aos mercados de trabalho: a génese da resposta sistémica do estado português*. Tese de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa: ISCSP, Lisboa. (Doc. PDF).
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New Work: Jonh Wiley.
- Calisto, M. L. (2011), *A Importância das competências genéricas no recrutamento de diplomados do Ensino Superior: estudo de casos em hotelaria e restauração*. Lisboa: ISCTE.
- Carvalho, P. (1997). *Caraterísticas e motivações dos empresários: O Caso dos Fundadores de Pequenos Negócios na Cidade da Guarda*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior: Departamento de Gestão e Economia, Covilhã.
- Catarino, A. (2010). "Formação profissional – Testemunho prospetivo". in *Revista Formar*, 72, 16-19.
- Cesário, F. (2013). O trabalho temporário e a procura da empregabilidade. in *Projecto: transições dos trabalhadores temporários de agência: motivos, experiências e resultados*, 63, 31-32.
- Coimbra, J., Fontes, M. (2005). "Empreendedorismo e gestão de carreira". in *Revista Formar*, 51, 3-8.
- Correia, A. (2005). *Análise da Relação entre a Cultura Organizacional, as Competências e as Práticas de Recrutamento e Seleção*. Salamanca, p.49.
- De Ansorena, A. (1996). "15 Pasos para la selección de personal con éxito". in *Métodos e instrumentos*, Barcelona: Paidós Empresa,.

- De Têrillac, G. (1996). "Savoir, compétence et travail". In J.-M. Barbier (Dir.), *Savoir, théoriques et savoir d'actions*. Paris: PUF.
- Delors, J. (1996). *Educação um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI*. Lisboa: Edições ASA.
- Gonçalves, C. M., Parente, C., Veloso, L., Gomes, S. & Januário, S. (1996). *Formação e emprego juvenil em Portugal, França e Dinamarca*. Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Gonçalves, I. (2009). "Do elogio da incerteza à construção do conhecimento". in J. M. Castro, & C. Geraldes (Eds.), *Uma década de trabalho e aprendizagens*. (pp. 311-315). Norte de Portugal/Galiza: IEFP.
- Imaginário, L. (2000). *Balanço de Competências. Discursos e práticas*. Lisboa: Coleção Cadernos de Emprego.
- INE (2010). Instituto Nacional de Estatística, acedido em 11 de novembro de 2014, <http://www.ine.gov.bo>.
- Jobert, G. (2007). "Os formadores de adultos e a ideologia da mudança". in *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 41 (3), 33-42.
- Kovács, I. (1999). *Qualificação, Formação e Empregabilidade, Sociedade e Trabalho*. 4, 7-18.
- Kovács, I. (2002). *As metamorfoses do emprego: Ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I. (2005). *Flexibilidade de emprego: Riscos e oportunidade*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I., Casaca, S. F., Ferreira, J., Sousa, M. (2006). *Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias*. Oeiras: Celta Editora.
- Le Boterf, G. (1994). *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (1998). *Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?*. Education Permanente, 135, 143-151.
- Le Boterf, G. (2001). *Da engenharia da formação à engenharia das competências: Que abordagens? Que actores? Que evolução?*, in Carré, P. e Caspar, P. *Tratado das ciências e das técnicas de formação*. Lisboa: Instituto Piaget, pp. 355-373.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lima, L. (2007). *Educação ao longo da vida: Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, S. N. (1999). "Modos de gestão de pessoas e competências e avaliação do desempenho profissional". in *Revista da UFP*, 3, 113-119.
- Lopes, C. (1989). *Da mobilidade sócio ocupacional às carreiras profissionais: o caso português*. Lisboa: ISE.
- Lopes, H. (1999). *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*. Lisboa: Dinâmica (NP).
- Lowden, K., Menter, I., Elliot, D., Hulme, M., Lewin, J., (2011). *A Guide to Practitioner Research in Education*. London: Sage.

- Minarelli, J. A. (1995). *Empregabilidade, como obter trabalho e remuneração sempre*. São Paulo: Editora Gente.
- Morgan, P., Nigel, A., Heery, E. (2000). "Employment Insecurity in the Public Services". in *Heery and John Salmon, The Insecure Workforce*, London: Routledge.
- Oliveira, L. (1998). *Inserção Profissional – O Caso da Reestruturação dos Lanifícios da Covilhã*. Lisboa: Edições Cosmos.
- Oliveira, L., Carvalho, H. (2010). *Regulação e Mercado de Trabalho – Portugal e a Europa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Parente, C. (2008). "Produção de Saberes Profissionais: uma leitura a partir das teorias da mudança e aprendizagem organizacionais". in *Revista da Rede de Estudos do Trabalho*, ano II, número 3.
- Parra, R. (2014). *Competências de empregabilidade – exploração do mercado de trabalho português*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Pastré, P. (2001). *A Engenharia Didática Profissional*. In Carré, P. & Caspar, P. Tratado das ciências e das técnicas da Formação. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ribeiro, S. (2011). *Promoção da empregabilidade em contextos de incerteza: processos da atribuição de significado psicológico em colaboradores que participaram no Programa Qualificação-Emprego*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto: FPCE.
- Roche, J. (1999). *La dialectique qualification-compétence : état de la question*. *Éducation Permanente*, 141, 39-53.
- Rodrigues, M. (1992). *O Sistema de Emprego em Portugal – crise e mutações*. *Economia e Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Santos, N. & Neves, S. (2000). O projeto Chance – Competências e Habilidades adquiridas numa Comunidade Empresarial. in *Modelos e Práticas em Educação de Adultos*, Ediliber Editora, 339-357.
- Saúde, S. (2008). *Empregabilidade e Percursos de Inserção Profissional: os Diplomados no Ensino Superior Politécnico*. Volume I.
- Souto Maior, R. C. (2013). *As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações*. Brasil, p.4.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. London: Wiley.
- Thomas, J. (1997). *Competência(s) e qualificação profissional*. *Organizações e Trabalho*, 16/17, 89-97.
- Woodruffe, C. (1991). "Competency by ather name". in *Personnel Management*, nº. 23, pp. 9, 30-33.
- Zarifian, P. (1997). "La Compétence une Approche Sociologique". in *L'Orientations Scolaire et Professionnelle*, 26, 429-444.
- Zarifian, P. (2001). *Le Modèle de la Compétence*. Paris: Editions Liaisons.

V - Anexos

Anexo A: Questionário



Questionário aos Empregadores da Beira Interior

Este inquérito destina-se a recolher informação sobre as competências de empregabilidade na ótica dos empresários da Beira Interior e o seu preenchimento demorará apenas alguns minutos. A sua colaboração é muito importante. Toda a informação recolhida é de caráter confidencial e anónimo. Desde já o nosso bem-haja!

Exprima o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes afirmações, onde 1 significa "Discordo Plenamente" e 5 significa "Concordo Plenamente" relativamente às características que mais valoriza nos colaboradores que pensa integrar nos quadros da empresa.

1. Trabalham facilmente com equipamentos tecnológicos

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

2. São escrupulosos no cumprimento dos deveres

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

3. Gostam de saber um pouco de tudo

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

4. Dependem dos outros para a realização das suas tarefas

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

6. São jovens

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

7. Revelam pouco interesse pela vida da empresa

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

8. Aplicam facilmente o que conhecem para resolver novos problemas

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

9. Tomam iniciativas para bem do grupo de trabalho

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

10. Aprendem depressa

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

11. Não apresentam queixas de saúde

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

12. São pouco responsáveis pelo que fazem

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

13. Têm dificuldade em se expressar

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

14. São capazes de fazer as coisas sozinhos

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

15. Localizam a informação necessária num documento

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

16. Revelam inclinação para trabalhar com qualquer software

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

17. Têm orgulho em trabalhar na empresa

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

18. Dificilmente se adaptam a mudanças

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

19. São pouco sociáveis

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

20. Mostram pouco interesse em aprender

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

21. Dão poucas faltas por razões de saúde

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

22. São profissionais em quem se pode confiar

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

23. Percebem as coisas com dificuldade

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

24. Esperam pelas ordens do chefe

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

25. Elaboram textos com análise crítica e conteúdo original

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

26. Têm pouco jeito para trabalhar com novas tecnologias

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

27. São incapazes de sacrificar a vida pessoal em favor da empresa

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

28. Têm dificuldade em adaptar-se a novos processos de produção

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

29. Raramente se disponibilizam para ajudar os colegas

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

30. Dificilmente aprenderão coisas complexas

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

31. Têm pior destreza manual

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

32. Cuidam bem do material de trabalho

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

33. Têm uma cultura geral um pouco acima da média

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

34. São capazes de atuar sozinhos

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

35. Interpretam diferentes gráficos, tabelas, quadros e esquemas

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

36. São capazes de criar e trabalhar com base de dados

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

37. Sempre foram assíduos e pontuais

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

38. Facilmente se adaptam a novas situações

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

39. Costumam dar opiniões sobre a organização do posto de trabalho

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

40. Estão sempre disponíveis para aprender

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

41. São fisicamente resistentes

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

42. Necessitam de ser controlados

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

43. Têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

44. Revelam autonomia

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

45. Comunicam oralmente em diferentes situações, adaptando o vocabulário

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

46. Revelam pouca apetência para trabalhar com computadores

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

47. Mostram disponibilidade para trabalhar em qualquer situação

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

48. Têm facilidade em resolver problemas novos

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

49. Trabalham melhor em equipa

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

50. Aprendem com facilidade

1 2 3 4 5

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

Ramo de atividade

Nº de funcionários

Lugar que ocupa na empresa

- Sócio-Gerente
- Encarregado
- Diretor de Recursos Humanos
- Chefe de Serviços
- Coordenador de departamento

Sexo

- M
- F

Idade

- Menos de 20 anos de idade
- Entre 21 e 30 anos de idade
- Entre 31 e 40 anos de idade
- Entre 41 e 50 anos de idade
- Mais de 50 anos de idade

Fez contratações nos últimos seis meses

Gostaria de deixar algum comentário

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

Anexo B: Output do SPSS

Ramo de atividade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comércio	18	17,14	17,14	17,14
	Serviços	38	36,19	36,19	53,33
	Indústria	12	11,43	11,43	64,76
	Construção	19	18,1	18,1	82,86
	Turismo	2	1,9	1,9	84,76
	Restauração	16	15,24	15,24	100
	Total	105	100,0	100,0	

Nº de funcionários

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 1 a 9	64	61,0	61,0	61,0
	De 10 a 20	34	32,4	32,4	93,3
	Mais de 20	7	6,7	6,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Lugar que ocupa na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chefe de Serviços	15	14,3	14,3	14,3
	Coordenador de departamento	10	9,5	9,5	23,8
	Diretor de Recursos Humanos	2	1,9	1,9	25,7
	Encarregado	20	19,0	19,0	44,8
	Sócio-Gerente	58	55,2	55,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	F	35	33,3	33,3	33,3
	M	70	66,7	66,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 21 e 30 anos de idade	10	9,5	9,5	9,5
	Entre 31 e 40 anos de idade	53	50,5	50,5	60,0
	Entre 41 e 50 anos de idade	25	23,8	23,8	83,8
	Mais de 50 anos de idade	17	16,2	16,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fez contratações nos últimos seis meses

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	74	70,5	70,5	70,5
	Sim	31	29,5	29,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
10. Aprendem depressa	105	1	5	4,10	,771
20. Mostram pouco interesse em aprender	105	1	5	1,80	1,004
30. Dificilmente aprenderão coisas complexas	105	1	4	1,88	,937
40. Estão sempre disponíveis para aprender	105	2	5	4,18	,744
50. Aprendem com facilidade	105	3	5	4,22	,620
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
9. Tomam iniciativas para bem do grupo de trabalho	105	1	5	4,26	,844
19. São pouco sociáveis	105	1	5	1,69	,913
29. Raramente se disponibilizam para ajudar os colegas	105	1	5	1,74	,899
39. Costumam dar opiniões sobre a organização do posto de trabalho	105	2	5	4,02	,747
49. Trabalham melhor em equipa	105	2	5	4,12	,829
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
8. Aplicam facilmente o que conhecem para resolver novos problemas	105	2	5	4,25	,690
18. Dificilmente se adaptam a mudanças	105	1	4	1,91	,900
28. Têm dificuldade em adaptar-se a novos processos de produção	105	1	5	1,98	,930
38. Facilmente se adaptam a novas situações	105	1	5	4,06	,830
48. Têm facilidade em resolver problemas novos	105	1	5	4,05	,881
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7. Revelam pouco interesse pela vida da empresa	105	1	5	2,11	1,281
17. Têm orgulho em trabalhar na empresa	105	1	5	4,38	,801
27. São incapazes de sacrificar a vida pessoal em favor da empresa	105	1	5	2,27	1,022
37. Sempre foram assíduos e pontuais	105	2	5	4,38	,764
47. Mostram disponibilidade para trabalhar em qualquer situação	105	2	5	4,12	,817
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Trabalham facilmente com equipamentos tecnológicos	105	2	5	4,16	,786
16. Revelam inclinação para trabalhar com qualquer software	105	1	5	3,80	,984
26. Têm pouco jeito para trabalhar com novas tecnologias	105	1	5	2,11	1,095
36. São capazes de criar e trabalhar com base de dados	105	1	5	3,72	1,105
46. Revelam pouca apetência para trabalhar com computadores	105	1	5	2,25	1,133
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5. Compreendem com facilidade as instruções de trabalho transmitidas	105	2	5	4,17	,713
15. Localizam a informação necessária num documento	105	2	5	4,06	,770
25. Elaboram textos com análise crítica e conteúdo original	105	1	5	3,53	,951
35. Interpretam diferentes gráficos, tabelas, quadros e esquemas	105	1	5	3,91	,942
45. Comunicam oralmente em diferentes situações, adaptando o vocabulário	105	1	5	3,86	,790
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4. Dependem dos outros para a realização das suas tarefas	105	1	5	2,35	1,160
14. São capazes de fazer as coisas sozinhos	105	2	5	4,19	,786
24. Esperam pelas ordens do chefe	105	1	5	2,84	,952
34. São capazes de atuar sozinhos	105	1	5	4,07	,775
44. Revelam autonomia	105	1	5	4,10	,741
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3. Gostam de saber um pouco de tudo	105	1	5	4,16	,748
13. Têm dificuldade em se expressar	105	1	5	1,88	,978
23. Percebem as coisas com dificuldade	105	1	5	1,83	,765
33. Têm uma cultura geral um pouco acima da média	105	1	5	3,35	,877
43. Têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira	105	1	5	3,10	1,224
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2. São escrupulosos no cumprimento dos deveres	105	2	5	4,40	,767
12. São pouco responsáveis pelo que fazem	105	1	5	1,74	1,118
22. São profissionais em quem se pode confiar	105	1	5	4,41	,743
32. Cuidam bem do material de trabalho	105	2	5	4,40	,804
42. Necessitam de ser controlados	105	1	5	2,25	1,090
Valid N (listwise)	105				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
6. São jovens	105	1	5	3,03	1,069
11. Não apresentam queixas de saúde	105	1	5	3,66	,897
21. Dão poucas faltas por razões de saúde	105	1	5	3,72	,976
31. Têm pior destreza manual	105	1	4	1,72	,753
41. São fisicamente resistentes	105	1	5	3,55	1,019
Valid N (listwise)	105				

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3685,179
	df	1225
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,362	30,725	30,725	15,362	30,725	30,725
2	4,496	8,992	39,717	4,496	8,992	39,717
3	3,360	6,720	46,438	3,360	6,720	46,438
4	2,790	5,580	52,018	2,790	5,580	52,018
5	1,992	3,984	56,002	1,992	3,984	56,002
6	1,682	3,364	59,366	1,682	3,364	59,366
7	1,379	2,759	62,125			
8	1,237	2,473	64,598			
9	1,123	2,247	66,845			
10	1,067	2,133	68,978			
11	,953	1,905	70,884			
12	,933	1,866	72,750			
13	,902	1,804	74,554			
14	,830	1,660	76,214			
15	,825	1,649	77,864			
16	,790	1,580	79,444			
17	,738	1,477	80,921			
18	,734	1,469	82,390			
19	,624	1,248	83,638			
20	,617	1,233	84,871			
21	,548	1,096	85,967			
22	,524	1,047	87,014			
23	,500	,999	88,013			
24	,476	,951	88,964			
25	,452	,903	89,868			
26	,442	,884	90,752			

27	,416	,831	91,583		
28	,389	,778	92,361		
29	,363	,726	93,086		
30	,341	,681	93,767		
31	,301	,602	94,370		
32	,283	,566	94,936		
33	,269	,537	95,473		
34	,243	,486	95,960		
35	,235	,469	96,429		
36	,229	,458	96,886		
37	,213	,426	97,312		
38	,170	,340	97,651		
39	,164	,328	97,979		
40	,147	,295	98,274		
41	,141	,281	98,555		
42	,124	,248	98,803		
43	,110	,220	99,023		
44	,096	,193	99,216		
45	,090	,180	99,395		
46	,081	,161	99,556		
47	,078	,157	99,713		
48	,058	,115	99,829		
49	,045	,091	99,920		
50	,040	,080	100,000		

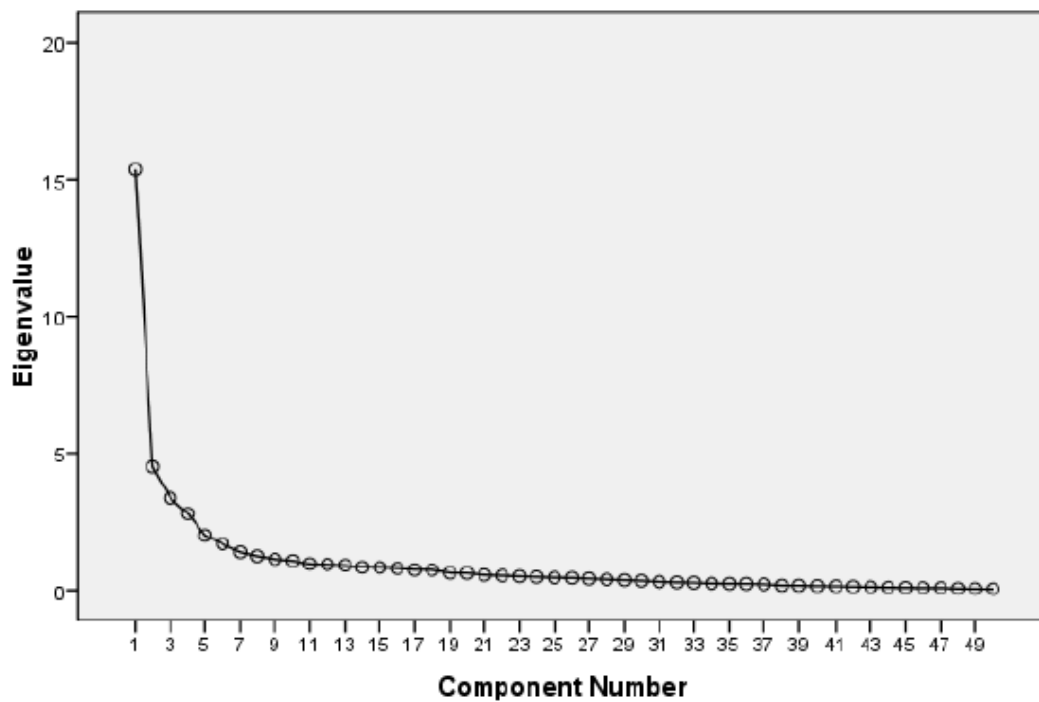
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,817	15,635	15,635
2	6,210	12,419	28,054
3	5,974	11,948	40,002
4	4,651	9,302	49,304
5	3,015	6,029	55,333
6	2,016	4,033	59,366

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
1. Trabalham facilmente com equipamentos tecnológicos		,444	,611			
2. São escrupulosos no cumprimento dos deveres		,818				
3. Gostam de saber um pouco de tudo		,669				
4. Dependem dos outros para a realização das suas tarefas	,618				,317	
5. Compreendem com facilidade as instruções de trabalho transmitidas		,688				
6. São jovens					,785	
7. Revelam pouco interesse pela vida da empresa	,443		-,396			

8. Aplicam facilmente o que conhecem para resolver novos problemas		,672			
9. Tomam iniciativas para bem do grupo de trabalho	-,370	,718			
10. Aprendem depressa		,654			
11. Não apresentam queixas de saúde			,625	,331	
12. São pouco responsáveis pelo que fazem	,684				
13. Têm dificuldade em se expressar	,795				
14. São capazes de fazer as coisas sozinhos		,395		,516	
15. Localizam a informação necessária num documento		,497	,513		
16. Revelam inclinação para trabalhar com qualquer software			,695		
17. Têm orgulho em trabalhar na empresa		,501	,351	,394	
18. Dificilmente se adaptam a mudanças	,743				
19. São pouco sociáveis	,770				
20. Mostram pouco interesse em aprender	,728				
21. Dão poucas faltas por razões de saúde				,638	
22. São profissionais em quem se pode confiar		,578			
23. Percebem as coisas com dificuldade	,461				,416
24. Esperam pelas ordens do chefe	,357				,445
25. Elaboram textos com análise crítica e conteúdo original			,746		
26. Têm pouco jeito para trabalhar com novas tecnologias	,335		-,560		

27. São incapazes de sacrificar a vida pessoal em favor da empresa	,431			-417	
28. Têm dificuldade em adaptar-se a novos processos de produção	,710				
29. Raramente se disponibilizam para ajudar os colegas	,763				
30. Dificilmente aprenderão coisas complexas	,757				
31. Têm pior destreza manual	,697				
32. Cuidam bem do material de trabalho	-391	,500			
33. Têm uma cultura geral um pouco acima da média	-308		,542		,428
34. São capazes de atuar sozinhos	-303	,410	,394		,336
35. Interpretam diferentes gráficos, tabelas, quadros e esquemas			,631		
36. São capazes de criar e trabalhar com base de dados			,721		
37. Sempre foram assíduos e pontuais	-303	,542		,459	
38. Facilmente se adaptam a novas situações			,375	,525	
39. Costumam dar opiniões sobre a organização do posto de trabalho					,581
40. Estão sempre disponíveis para aprender		,408	,436	,329	,316
41. São fisicamente resistentes					,740
42. Necessitam de ser controlados	,587				
43. Têm alguns conhecimentos de uma língua estrangeira			,366		,715

44. Revelam autonomia	,395	,365	,614		
45. Comunicam oralmente em diferentes situações, adaptando o vocabulário		,637	,391		
46. Revelam pouca apetência para trabalhar com computadores		-,452			,427
47. Mostram disponibilidade para trabalhar em qualquer situação	,346	,316	,600		
48. Têm facilidade em resolver problemas novos			,562		
49. Trabalham melhor em equipa			,321	,384	,433
50. Aprendem com facilidade		,426	,525		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

