



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Jorge Marcelo Ribeiro Miranda

**“Novos Mercados” na Economia
Digital – Competências Transversais na
Ótica dos Empregadores**

Dissertação de Mestrado

Sociologia das Organizações e do Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Paula Marques

Dezembro 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Assinatura:

Marcelo Ribeiro Miranda

(Jorge Marcelo Ribeiro Miranda)

Agradecimentos

Desde já, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse concretizável.

Agradeço à Professora Doutora Ana Paula Marques, por todo o apoio e disponibilidade, por ter sido indispensável nesta fase, e por todos os ensinamentos que me forneceu no desenvolvimento da presente investigação. Agradeço à Universidade do Minho e ao Instituto de Ciências Sociais por todos estes anos de vivência. Um especial obrigado a todo o departamento de Sociologia, todos os Professores e Alunos que por mim passaram.

O meu forte agradecimento também para todas as pessoas que fizeram parte desta investigação, em especial a todos os entrevistados e aqueles que tiraram do seu tempo para responder ao questionário, ajudando-me a terminar a minha tese e poder seguir o percurso da investigação. Sem isso, não seria de todo possível terminar.

À minha família, que sempre me apoiou e acreditou que conseguiria concluir esta fase. Pela força que sempre me souberam transmitir e por todo o carinho. Agradeço à Inês por todo o apoio, que foi sem dúvida fundamental. Aos meus amigos também, o meu obrigado por me fazerem acreditar que conseguia.

Com todos aprendi, consegui desenvolver-me em todos os aspetos e estarei eternamente grato.

Muito Obrigado!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Assinatura: Marcelo Ribeiro Miranda

(Jorge Marcelo Ribeiro Miranda)

Resumo

Num mercado de trabalho cada vez mais exigente, um grau acadêmico, muitas vezes, não assegura, *per se*, qualquer tipo de posição nas organizações, notando-se cada vez mais uma procura de competências transversais nos candidatos por parte das organizações. São inúmeras as competências extracurriculares que hoje são procuradas, sendo que para as adquirir pode ser necessária a procura de outras vias de ensino ou formação. Estarão as próximas gerações dotadas de conhecimento das competências necessárias e procuradas pelas organizações? Ou estarão demasiado preocupadas com o conhecimento técnico e científico, colocando de parte as competências transversais (*soft skills*)? Perante a vastidão desta temática, será privilegiada uma análise centrada na perspectiva dos empregadores face às transformações no mundo do trabalho na atual Revolução 4.0 e no aprofundamento do conhecimento sobre quais as competências transversais mais procuradas e necessárias para o mercado de trabalho volátil e em constante transformação. Neste sentido, realiza-se uma pesquisa dos diversos quadros teóricos sobre o mercado de trabalho e evolução de exigências no contexto da REV. 4.0; define-se o conceito de *soft skills*, bem como as mais valorizadas pelos empregadores. Na operacionalização da investigação, delimita-se o nosso estudo às áreas do mercado de trabalho que, face às mutações tecnológicas e digitais, estão identificadas como as que têm maior potencial de criação de emprego. Privilegia-se uma metodologia de cariz qualitativo, com o acionamento da entrevista semi-diretiva a especialistas na área dos recursos humanos de cada uma das seis áreas de trabalho delimitadas, de modo a compreender quais as perspetivas destes sobre as *soft skills*, bem como, através da técnica Delphi, se questiona um painel de informantes privilegiados, de forma a obter uma proposta de consenso sobre esta temática.

Como resultados mais significativos desta investigação, destacam-se, na ótica do empregador, a necessidade da presença de competências transversais e o seu papel fundamental no futuro profissional dos indivíduos, independentemente da área de mercado em que se inserem.

Palavras-Chave: Competências Transversais (*Soft Skills*), Empregador, Futuro do Mercado de Trabalho, Método Delphi

Abstract

In an increasingly demanding labour market, an academic degree often does not guarantee any kind of position in organizations, and there is an increasing demand for transversal skills in the candidates by organizations. There are many extracurricular skills that are in demand today, and to acquire them it may be necessary to look for other ways of education or training. Will the next generations have the knowledge of the skills needed and sought by organizations? Or are they too concerned with technical and scientific knowledge, putting aside soft skills? Faced with the vastness of this theme, an analysis centered on the perspective of employers in the face of the transformations in the world of work in the current Revolution 4.0 and the deepening of knowledge about which transversal competencies are most sought after and necessary for the volatile and constantly changing labor market will be privileged. In this sense, a survey of the various theoretical frameworks on the labor market and the evolution of requirements in the context of REV is carried out. 4.0; the concept of soft skills is defined, as well as those most valued by employers. In the operationalization of the research, our study is delimited to those areas of the labour market that, in the face of technological and digital changes, are identified as having the greatest potential for job creation. A qualitative methodology is favoured, with the activation of a semi-directive interview with human resources specialists in each of the six delimited work areas, in order to understand their perspectives on soft skills, as well as, through the Delphi technique, a panel of privileged informants is questioned, in order to obtain a consensus proposal on this subject.

The most significant results of this research are, from the perspective of the employer, the need for the presence of transversal competencies and their fundamental role in the professional future of individuals, regardless of the market area in which they operate.

Keywords: Soft Skills, Employer, Future of the Labor Market, Delphi Method

Índice

Introdução	9
1. Competências Transversais e Novos Mercados	11
1.1. Trabalho e Mercado de trabalho	11
1.2. A Revolução 4.0 e suas Influências.....	16
1.3. Breve radiografia do perfil de qualificação da população ativa.....	18
1.4. Competências e competências transversais (<i>soft skills</i>)	19
1.4.1. Competências Técnico-Científicas.....	19
1.4.2. Competências Transversais (<i>Soft Skills</i>)	20
1.5. <i>Soft Skills</i> mais valorizadas no Mundo do Trabalho	23
1.6. Futuros trabalhos, que competências transversais?	25
1.7. Qual a ótica dos empregadores?.....	29
2. Metodologia	32
2.1. Opção pela metodologia qualitativa	32
2.2. Delimitação do objeto empírico alvo do estudo	33
2.3. Técnicas de recolha e tratamento da informação	33
2.3.1. Entrevistas Semi Diretivas	34
2.3.2. Questionários Delphi	37
3. Competências Transversais na Ótica dos Empregadores	39
3.1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados	39
3.2. O grau de relevância das competências transversais.....	40
3.3. Empregadores e o recrutamento.....	45
3.4. Áreas de Futuro e respetivas competências transversais	49
4. Consenso partilhado pelos especialistas.....	53
5. Considerações Finais	61
6. Bibliografia.....	64

Anexos	68
Anexo I – Guião das Entrevistas Semidiretivas	68
Anexo II – Declaração de Consentimento Informado.....	70
Anexo III – Questionário Delphi 1ª Ronda	71
Anexo IV – Questionário Delphi 2ª Ronda.....	75
Anexo V – Grelha de Análise da Entrevista.....	76

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos Entrevistados.....	39
Tabela 2: Soft Skills nas Áreas delimitadas por Valente (2014)	51
Tabela 3: Distribuição por Área dos Especialistas.....	54
Tabela 4: Resultados 1ª Ronda.....	56
Tabela 5: Hierarquização de Soft Skills nas diferentes áreas do mercado de trabalho. 60	

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dados Demográficos dos Especialistas.....	53
Gráfico 2: Processo de Robotização e Globalização no Mercado de Trabalho	55
Gráfico 3: Competências Comportamentais vs Competências Culturais	58
Gráfico 4: Soft Skills Transversais a Qualquer Função	59

Introdução

Fruto das grandes alterações sentidas na economia, os formatos do mercado de trabalho também têm vindo a sentir bastantes mudanças. As empresas foram alterando as suas estratégias de gestão, passando da mão-de-obra pouco qualificada e rotineira, para formatos mais qualificados e focados nas capacidades dos trabalhadores, vistos como colaboradores, tendo sempre como base as necessidades organizacionais. Como consequências destas alterações, surge uma maior valorização das competências dos colaboradores e o estudo dos conceitos que giram sobre as competências técnicas e competências transversais (*soft skills*). Características como, por exemplo, a flexibilidade, a adaptação, a capacidade de resolução de problemas ou a capacidade de comunicação, passam a ser valorizadas nos candidatos e alteram-se substancialmente os métodos de recrutamento e a visão sobre o que é importante no mercado de trabalho. Aumenta a complexidade e a competitividade, e torna-se abstrato o que é mais valorizado dentro dessas competências. Hoje, muitos jovens universitários deparam-se com a importância de adquirirem competências transversais (*soft skills*) para que posteriormente se integrem no mercado de trabalho.

Estarão as próximas gerações dotadas de conhecimento e competências necessárias e mais procuradas pelas organizações? Ou estarão demasiado preocupadas com o conhecimento técnico e científico, colocando de parte as *soft skills*? Com o objetivo de responder a estas questões, é aqui desenvolvida uma investigação em torno dos indivíduos que tomam estas decisões no recrutamento, que são os empregadores. Face às transformações na atual Revolução 4.0, é aprofundado o conhecimento da ótica dos recrutadores sobre quais as competências transversais mais procuradas. Apesar disso, cada área de profissão tem as suas características e necessidades, pelo que se decidiu basear a investigação na delimitação das áreas dos novos mercados realizada por Valente (2014), que fez o seu contributo para antecipar as tendências do novo mercado de trabalho. Assim, são investigadas as competências transversais dentro da área das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) e Empregos Digitais, Serviços às Empresas, Saúde e Serviços Sociais, Empregos Verdes, Indústria e Turismo. É privilegiada uma metodologia de cariz qualitativo, sendo

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

utilizada a técnica de entrevista semi-diretiva a especialistas da área de recursos humanos de cada uma das seis áreas de trabalho delimitadas. Posteriormente, são testadas essas mesmas opiniões questionando informantes privilegiados sobre a matéria, de forma a obter uma proposta de consenso, utilizando a técnica Delphi.

Este estudo dividiu-se em diferentes partes. Em primeiro lugar, realizou-se uma revisão da literatura existente do tema em questão, começando pela evolução histórica do trabalho e mercado de trabalho, referindo os principais marcos de referência, a REV. 4.0 e as suas principais influências na determinação do perfil de qualificação da população ativa. Depois, esclarecem-se os conceitos de competências técnico-científicas e competências transversais. Por fim, para terminar a análise documental, procuram-se identificar as competências transversais para futuras profissões e recolher a visão dos empregadores. Posteriormente, com recurso à entrevista realizou-se uma análise do que é pretendido por parte dos empregadores quanto aos futuros colaboradores, a nível das competências. Numa segunda fase, realizou-se o tratamento de dados e a análise dos resultados obtidos para se poder conceber um modelo de questionário, através da técnica Delphi. No final, realizou-se a discussão de resultados, as limitações do estudo e propostas para pesquisas futuras, com base na conjugação de toda a informação.

1. Competências Transversais e Novos Mercados

Primeiramente, tentar-se-á integrar uma perspectiva histórica e crítica do mercado de trabalho, com a evolução das exigências, por parte das empresas, de contratação de trabalhadores com perfil adequado às funções e missão da respetiva organização. Em seguida, torna-se pertinente compreender a afluência do conceito de competências transversais (*soft skills*) perante a relevância do conhecimento no mundo do trabalho cada vez mais globalizado.

1.1. Trabalho e Mercado de trabalho

Qualquer sociedade se encontra organizada por via da atividade que se estrutura como trabalho. Um dos grandes pensadores das ciências sociais definiu trabalho como “um processo que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza” (Marx, 2002, p. 211). Com este contributo de Karl Marx, o trabalho define-se hoje como qualquer ação sobre a natureza, pessoas e ideias com o objetivo de aumentar o seu valor para o futuro (Freire, 1997).

O trabalho é, em primeiro lugar, um processo entre o homem e a natureza, um processo integrado no qual o ser humano faculta, regula e controla a sua forma material com a natureza através de sua atividade... Ao atuar sobre a natureza externa a si, modificando-a, o ser humano modifica simultaneamente sua própria natureza... (Pereira, 2008, p.2)

A primeira forma de trabalho assurge na escravidão, onde os indivíduos forneciam o seu trabalho, diga-se a sua mão-de-obra, para realizar tarefas sem qualquer tipo de troca, funções que perduravam no tempo, sem qualquer tipo de direitos, liberdade ou sentido de realização. As restantes tarefas, vistas como mais nobres, eram destinadas a outras pessoas. Já num segundo momento da história, encontra-se a servidão, época do feudalismo, em que os senhores feudais forneciam proteção militar e política aos servos que lhes prestavam serviços, serviços estes que perduravam toda a vida do servo. Nesta fase o trabalho ainda era visto como um castigo, sendo que os nobres não precisavam de trabalhar.

Numa terceira fase da história do trabalho, passa-se às corporações de ofícios com mestres, companheiros e aprendizes. Os mestres representavam o grupo de

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

proprietários das oficinas, os companheiros eram os trabalhadores que recebiam salários e os aprendizes eram os que recebiam ensino metódico da profissão. Esta começa a ser o desenho do que representa o trabalho hoje, sendo que nesse período já existia uma espécie de contrato de trabalho entre os companheiros e os mestres, apesar de ainda não haver uma garantia de que essas funções perdurassem no tempo.

Foi a partir da revolução industrial (séc. XVIII) que o trabalho se começou a estruturar, com novas tecnologias na produção e melhoria no transporte, surgindo um aumento contínuo dos níveis de produtividade, que, por sua vez, aumenta a necessidade de mão-de-obra. Em vários locais, os indivíduos começam a deslocar-se do campo para a cidade, para satisfazer a crescente procura de mão-de-obra nas fábricas. Mas, durante muitas décadas, os trabalhadores beneficiaram pouco do aumento da produtividade, sendo que trabalhavam longas horas em péssimas condições, viviam em casas superlotadas e os seus rendimentos aumentavam pouco. Com o tempo, o capitalismo transforma-se, com o aumento dos salários, e os trabalhadores juntam-se para reclamar e defender os seus interesses, fazendo com que os direitos civis e políticos fossem estendidos à classe trabalhadora.

O capitalismo recuperou a centralidade do trabalho, mas os valores inclusos nesse movimento refletem um carácter economicista, instrumental e extremamente racional (Chanlat,1992, p. 48).

Estas mudanças melhoraram as condições de emprego pela redução do horário de trabalho, o aumento da segurança e dos benefícios familiares, de saúde e outros. Surge também um investimento público na educação e formação dos trabalhadores, tornando-os ainda mais produtivos. Posteriormente, o progresso tecnológico fez com que a produtividade das indústrias aumentasse de forma muito mais rápida com muito menos mão-de-obra. Assim, os trabalhadores excedentes mudaram-se para outro tipo de indústrias, estas voltadas para serviços – educação, saúde, finanças, entretenimento ou administração pública. Para aquelas que tinham habilitações, capital e conhecimento, os serviços ofereciam oportunidades mais vantajosas face aos trabalhadores com qualificações inferiores e/ou obsoletas. Surgem assim os empregos mais estáveis e bem pagos, e os mal pagos e insatisfatórios, resultantes das desigualdade produzida por estas alterações: o nível de educação e qualificações, e o

grau de institucionalização dos mercados de trabalho. Convém aqui clarificar o que significa esta institucionalização do trabalho:

Institucionalizar é um fenômeno sócio político e se refere à transformação de conceitos, valores, comportamentos, conhecimentos, técnicas, hábitos, valores, práticas, costumes, etc., em alguma estrutura social reconhecida e aceita a priori por todos indistintamente. Essa estrutura social tanto pode ser uma organização concreta, um regramento objetivo, ou um constructo aceitos como inerente ao social (Cristóforo, 2013, p. 5).

Assim, institucionalizar passa por neutralizar e universalizar algo, na medida em que os indivíduos passam a considerar isso como algo naturalizado, sendo uma condição de organização social e definição da própria existência de algo. No caso concreto do mercado de trabalho, esta institucionalização também aconteceu, e representa assim uma formulação do “dever ser”, sobre a forma de direitos e deveres escritos na lei e na moralidade, desde as relações do trabalhador com o capital à das organizações com os trabalhadores. Em suma, a institucionalização do trabalho é uma

pretensão de um conjunto de naturalizações de valores universais e de construções concretas de dispositivos institucionais locais e globais que tem por objeto a capacidade humana de produzir coisas materiais ou imateriais. (Cristóforo, 2013, p. 5).

Assim, com a globalização, a integração da telecomunicação, aceleração e disponibilidade das formas de transporte, e outras alterações, deveriam fazer com que a institucionalização do trabalho fosse repensada em termos globais. Tendo em conta que as formas de trabalho são cada vez mais diversas, na sua essência passa também a existir diferentes formas de institucionalização do mesmo.

Referindo isto, cabe aqui compreender, de forma sintetizada, a história da organização dos modelos de trabalho, desde o taylorismo até à produção flexível, designado de *Lean Production* ou Toyotismo. Como supracitado, a revolução industrial introduz um novo modo de produzir e de trabalho coletivo. Com o intuito de racionalização do trabalho, surge a Teoria da Administração Científica começada por Frederick W. Taylor, que visa a aplicação de métodos da ciência aos problemas administrativos, com o objetivo de alcançar a máxima produtividade (Matos e Denise, 2006). Esta teoria levou à utilização de métodos e sistemas novos no trabalho e disciplina do conhecimento operário, colocando-o sob comando da gerência, passando

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

a haver uma seleção mais rigorosa dos indivíduos mais aptos para realizar tarefas e a hierarquização do trabalho. A isto soma-se a melhoria da eficiência do trabalhador, incentivos salariais e prémios, divisão do trabalho e mecanização. Isto acontece pois Taylor reconhecia a importância do conhecimento na gerência do processo de trabalho: “o engenho e a experiência de cada geração, de cada década, sem dúvida tem transmitido à seguinte os melhores métodos empregados” (Taylor, 1986, p. 48). Este modelo faz da execução de tarefas simples e rotineiras a característica fundamental do trabalhador considerado “eficiente”. Posteriormente, a teoria clássica de Henry Ford completou a anterior, mantendo o mecanismo de produção, hierarquização e organização, mas baseava-se na produção em massa, que só era conseguida se existisse uma padronização da fabricação, sendo que cada trabalhador passa a ser responsável por tarefas mais pequenas e determinadas etapas. Propondo a racionalização da estrutura administrativa, e uma organização passa a ser compreendida como uma síntese dos órgãos que a compõe enquanto estrutura. Foram estabelecidos princípios de boa administração, organização, planificação, coordenação e controlo (Chiavenato, 1987). Passada esta fase, surge finalmente o Toyotismo. Desenvolvido por Taiichi Ohno em 1962, propõe dois princípios: princípio *Just in Time* (JIT), que consiste em minimizar os stocks produzindo de acordo com a procura; e o princípio dos cinco zeros, zero atrasos, zero defeitos, zero stocks, zero avarias e zero papéis. O trabalho em equipa passa a ser fundamental, com grupos que se organizam e controlam de forma autónoma, tornando-se o modelo ideal em termos de produtividade. Assim como refere Ohno (1997), o objetivo mais importante é o aumento da eficiência pela eliminação constante e completa de desperdícios, mediante a redução dos custos de produção e da adoção de um sistema de gestão que desenvolva a habilidade humana. Portanto, a organização dos modelos de trabalho passam pelo controlo da qualidade, administração participativa e, claramente, a procura pelas habilidades e conhecimentos do trabalhador.

Surgem novos requisitos de qualificação que procuram articular habilidades cognitivas – leitura e interpretação dos dados formalizados para transformá-los em ação, abstração, expressão oral, escrita e visual - e comportamentais - responsabilidade, lealdade, comprometimento, capacidade para o trabalho em equipe, motivação, curiosidade, iniciativa e autonomia (Cardozo, 2008, p.7)

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

Em articulação com estas transformações, Botelho (2016) salienta que o mercado de trabalho é caracterizado pela sua turbulência, manifestando-se nas tendências diversas e/ou contraditórias, tais como a emergência de novas competências, com mudanças quantitativas e qualitativas na procura de qualificações e a rápida obsolescência dos conhecimentos adquiridos. Com o passar do tempo, a fragmentação de tarefas foi surgindo, os indivíduos começam a desenvolver um variado leque de funções, sendo que este processo passa a ser determinado pelas necessidades específicas de cada organização, dando origem à lógica de recrutamento e seleção de trabalhadores. Esta tem como objetivo atrair e selecionar os profissionais mais adequados para o desempenho de uma determinada função, através de entrevistas, dinâmicas de grupo ou testes psicológicos, entre outros, ou por conjugação de vários destes.

Outras mudanças surgem com a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC), ou com a globalização da economia, que leva ao aumento do grau de incerteza e ansiedade para os trabalhadores do futuro. Na verdade, ambas as mudanças conseguem justificar, em conjunto, as alterações do mundo do trabalho, com a atual procura pelas competências, bem como por competências transversais. É de considerar um outro aspeto: hoje existe uma economia global, em que o mercado nacional é substituído pelo espaço global:

onde os acontecimentos, decisões e atividades realizadas numa parte do mundo produzem consequências significativas para indivíduos e comunidades situadas em outras regiões do globo (Botelho, 2016, p. 12)

Hoje o capital intelectual passa a ser um dos principais diferenciais competitivos das empresas, que leva a uma lógica de recrutamento voltada para esse sentido. De facto, não existe uma definição genericamente aceite sobre o conceito de capital intelectual. São várias as dimensões, perspetivas e visões sobre o mesmo. O capital intelectual entende-se como um conjunto de conhecimentos valiosos e intangíveis, capazes de criar valor e conhecimento numa empresa ou organização, o que lhe pode proporcionar uma vantagem competitiva (Stewart, 1998, p.5). No panorama organizacional existe uma elevada competitividade, onde os mercados, os produtos, a tecnologia e a própria sociedade se transformam a um ritmo acelerado e,

neste sentido, o capital intelectual tornou-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, enquanto recurso valioso, único e difícil de imitar numa economia globalizada, caracterizado pelos níveis de conhecimento dos indivíduos que delas fazem parte.

Atualmente há uma procura pelas oportunidades e pelas possibilidades de desenvolvimento e trabalho por parte dos indivíduos. Com estas alterações, os indivíduos passam a ser diferenciados pela sua formação e pelas suas qualificações, que passam a ser uma exigência por parte dos *headhunters*¹, isto é, aquilo que em português se podem chamar de “caçador de talentos” (Silva, 2016, p. 18). A globalização levou à liberdade de circulação de pessoas, de bens e serviços, que conseqüentemente aumenta a competitividade e a concorrência em tudo aquilo que diz respeito ao emprego.

1.2. A Revolução 4.0 e suas Influências

A Revolução ou Indústria 4.0 é um conceito proposto recentemente, em 2013, que se refere às principais inovações tecnológicas dos campos de automação, controlo e tecnologia da informação, todas aplicadas aos processos de produção. Neste seguimento, surge uma nova era da revolução industrial, com fábricas mais inteligentes. Em sequência, o mundo do trabalho não fica para trás: se por um lado a redução dos postos de trabalho é uma realidade consolidada, o novo cenário trazido pelas tecnologias digitais desafia profissionais de diversos setores a inovarem de forma criativa, para não serem também substituídos por máquinas. Segundo Klaus Schwab (2018), caminha-se para uma revolução tecnológica que transforma a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos, a uma escala que o ser humano nunca presenciou antes. Há um aumento da automatização, e conseqüentemente, o aumento do desemprego provocado pela substituição do humano pela máquina. A mobilidade e a conectividade mudam, e as diferenças entre homens e máquinas dissolvem-se, tornando a informação um aspeto central.

¹ P.e.: “subtipo de recrutamento diferenciado, da área de especialização da psicologia organizacional, que tem como intuito responder a uma necessidade específica de uma determinada organização, através do recrutamento de um profissional que esteja – ou tenha estado – ao serviço de outra entidade, geralmente de área de atividade similar” (Silva, 2016, p.18).

A automatização tecnológica, trazida a cabo pela Revolução 4.0, traz trabalhos mais intelectuais que exigem mais reflexão, pesquisa, poder de comunicação, negociação, entre outras características, que entram no grupo das *soft skills*. Alguns especialistas já ponderam soluções para uma possível crise mundial do desemprego, com uma taxa sobre cada robô, e reverter o dinheiro na manutenção das vidas humanas afetadas pelas máquinas. Segundo o jornal *O Público*, “O processo de robotização da economia portuguesa vai ter impacto direto no emprego e, ao longo da próxima década, obrigará cerca de 700 mil pessoas (15% da atual força de trabalho) que agora trabalham na indústria, no comércio ou em áreas administrativas a procurar emprego em sectores completamente diferentes”². Tome-se isto como um exemplo daquilo que pode ser em Portugal. Um aspeto central desta revolução é a sua rapidez de alterações na sociedade e o seu profundo impacto na mesma, onde se faz uma profunda interação entre domínios físicos, digitais e biológicos. Isto representa um desafio para as empresas de amanhã: hierarquias flexíveis; novas formas de medir e recompensar o desempenho; novas estratégias para atrair e reter os talentos competentes – esses fatores serão a chave do sucesso organizacional; combinar as dimensões digitais, físicas e biológicas; empresas, indústrias e corporações enfrentarão pressões e terão de estar em constante evolução. Junto com a inovação tecnológica que baseia cada revolução industrial, um novo perfil de trabalhador é exigido (Teixeira, 2000). Aliado a estas alterações, o conceito de “emprego para toda a vida” também está a desaparecer, devido à imprevisibilidade do futuro e incerteza que caracterizam o mercado de trabalho nos dias de hoje. Segundo Bauman (2001), o mundo atual implica “remendar” os planos de vida, guiados pela flexibilidade, com projetos “fluídos”, voláteis e transitórios, na medida em que a relação do compromisso, a longo prazo, entre capital e trabalho desaparecem. Ainda Gilberto Dupas (2008) afirma que este é um evento dramático da globalização, como referido em cima, e ainda dos efeitos do “capitalismo global”. Existe uma rutura com o trabalho remunerado e fixo, passando a existir um “paradigma de emprego”, caracterizado por ser mais flexível, precário e desprovido de quaisquer garantias de estabilidade. Ao mesmo tempo que

² In: <https://www.publico.pt/2019/01/18/economia/noticia/700-mil-trabalhadores-obrigados-mudar-emprego-causa-robots-1858370> (Consultado em: 15 de abril de 2019)

isto acontece, as organizações esperam dos indivíduos, cada vez mais, uma capacidade de motivação para uma aprendizagem contínua, para que sejam capazes de conseguirem acompanhar esta nova forma de funcionamento do mercado de trabalho, pois os cenários são de imprevisibilidade, instabilidade e incerteza crescentes. Há, por isso, uma valorização das competências e a capacidade de aprender e de se formar ao longo da vida, passando a ser a base de sobrevivência da própria sociedade.

1.3. Breve radiografia do perfil de qualificação da população ativa

No sentido evolutivo do mercado de trabalho, um dos principais fenómenos ocorridos refere-se à profunda mudança de perfil da população em idade ativa, que passou por um rápido movimento de escolarização. Tendo por base conceitos como PIA (indicador da oferta potencial de trabalho) e PEA (indicador de população economicamente ativa), os valores indicam que, em 1998, pouco mais de metade do PIA (51,2%) era formada por indivíduos com até o ensino fundamental incompleto. Nos anos seguintes, este segmento foi perdendo a importância para os estratos mais instruídos, formados por indivíduos com escolaridade igual ou superior ao ensino médio completo, que passou a responder a 45% da PIA (Honório, 2011, p.25). Observa-se um crescimento ou estabilidade do número de indivíduos que optam pela continuidade dos estudos em todos os níveis de instrução. Desde os anos de 1990 e em diante, as empresas passaram a fazer uma seleção de pessoas, pois passa a existir um banco de reservas de pessoal, tornando possível requisitar trabalhadores considerados “os melhores” e as substituições ocorriam facilmente. Entretanto, esta situação evoluiu num ritmo mais acelerado do que o ocorrido na PIA, com destaque para o crescimento das pessoas com o ensino médio completo ou superior completo (115,7%) e a redução do percentual de ocupados analfabetos (32,1%) e com ensino fundamental incompleto (17,3%), apoiando uma seletividade a favor dos mais qualificados.

Nos anos 2000 em diante, a persistência desta situação económica e a contínua procura de trabalhadores cada vez mais qualificados, geraram mudanças significativas nos processos de procura, seleção e contratação. No caso de Portugal, no panorama atual, a evolução dos níveis de escolaridade tem sido constante, sendo que, em 2019,

19,6% da população residente com 15 anos e mais estão inscritos e a frequentarem o ensino superior, valores estes nunca antes atingidos (Pordata, 2019)³. No entanto, a percentagem de postos de trabalho, no setor primário, secundário ou terciário não são muito apelativos para o número de desempregados inscritos no IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), com valores de 8,1% para o setor terciário, 3,2% no setor secundário e ainda 0,6% no setor primário (Pordata, 2019)⁴. Ainda para os valores de desemprego sobre os níveis de escolaridade, têm vindo a decrescer, apesar de ainda apresentar valores bastante altos, com 5,4% para aqueles que têm ensino superior e 8,2% para secundário e pós-secundário. Note-se aqui que o nível de desemprego é inferior quanto maior o nível de escolaridade, provando também aqui as exigências do mercado de trabalho.

Daqui surge um novo perfil de banco de recolha: ficam desempregados aqueles que já não preenchem os requisitos de qualificações das organizações, sendo que a melhoria na qualidade das forças de trabalho, coloca também pessoal mais qualificado, mas não o suficiente para integrar o mercado de trabalho. Juntando todos estes fatores, o maior objetivo daqueles que procuram um bom emprego passa a ser o destaque, a diferenciação e o aumento das qualificações em todas as vertentes que se possa imaginar.

1.4. Competências e competências transversais (*soft skills*)

Sendo o objetivo principal tentar compreender o mundo das competências, mais concretamente das competências transversais (*soft skills*), bem como suas representações, torna-se imprescindível uma reflexão e apresentação sobre o conceito de competência nas suas múltiplas dimensões.

1.4.1. Competências Técnico-Científicas

As competências desempenham um papel crucial na prática e na teoria, ainda que, ao mesmo tempo, exista uma falta de concordância no que diz respeito à sua definição clara e precisa. Segundo Handel (2003), é difícil determinar quais são as

³In: [https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridad e+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-884-7163](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridad e+completo+mais+elevado+(percentagem)-884-7163) (Consultado a 5 de maio de 2019)

⁴ In: <https://www.pordata.pt/> (Consultado a 5 de maio de 2019)

competências dos trabalhadores, mas, fundamentalmente, é extremamente difícil para os empregadores saberem quais as competências que necessitam dos trabalhadores para desempenhar determinada tarefa.

Mas importa saber o que se entende por competências. Estas dizem respeito a recursos relacionados com a qualificação, ou ao capital humano, acumulado em resultado de formações e experiências realizadas pelo indivíduo, a conhecimento e habilidades ativadas e, ainda, a juízos de valor de cariz social (Suleman, 2007). Estas habilidades constituem características que possibilitam o indivíduo a atingir determinado desempenho ou resultado, demonstrado através do uso das capacidades do indivíduo na sua atividade profissional. Estas competências podem abordar várias dimensões como o saber, o saber agir, o querer agir e o poder agir (Swiatkiewicz, 2014). As competências podem ser tratadas como uma característica subjacente a um indivíduo, que é casualmente relacionável com o desempenho, normalmente superior, de uma tarefa ou de uma determinada situação. Como este tipo de competência técnico-científica não é fundamental para a análise, considere-se que esta é aquela que fornece conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado numa função específica, que normalmente, não possui grande transferibilidade.

1.4.2. Competências Transversais (*Soft Skills*)

Há vários sinónimos que designam aquilo que se entende por competências transversais, sendo que aquela que será utilizada aqui será o conceito de *Soft Skill*, aquele que é talvez mais usado. Bernard Rey inclinou-se sobre a questão das competências transversais definindo-a como:

as competências que são comuns a diversas profissões e, portanto, detetar quais dentre elas são passíveis de serem adquiridas no exercício de uma profissão e que permitirão uma eventual transferência para outras categorias (Rey, 2002, p.53)

Dentro deste conceito de competência, cabe falar de habilidades que o indivíduo possui, como a autoconsciência, a autorregulação e habilidades sociais, que vão desde a personalidade do indivíduo, ao comportamento e à inteligência. Em suma, competências transversais dizem respeito a um:

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

conjunto integrado e estruturado de saberes (saber-fazer, saber-ser e saber transformar-se) que o sujeito terá que recorrer e mobilizar para a resolução competente das várias tarefas com que é confrontado ao longo da sua vida, assumindo uma consciência crítica das suas potencialidades e recursos bem como dos constrangimentos psicossociais em que se contextualiza, em ordem a realizar projetos viáveis nas várias dimensões da sua existência (Gonçalves, 2001, p.70).

Todas as mudanças sentidas no mundo do trabalho, referidas anteriormente, têm repercussões diretas na postura dos indivíduos face a esta problemática das competências. Com base na leitura de alguns autores, percebe-se que as opiniões sobre a preparação que o Ensino Superior fornece aos jovens são bastantes diversas. Alguns consideram que o Ensino Superior está a formar profissionais competentes, dizendo que muitas das vezes os próprios alunos influenciam a eficácia do ensino:

não são raras as vezes em que observamos a realização de iniciativas extracurriculares que contribuem indiscutivelmente para o desenvolvimento de competências transversais, mas cuja participação dos estudantes tende a ser diminuta. (...) são os próprios estudantes que não atribuem o valor devido às oportunidades para participar em atividades extracurriculares ou mesmo para a realização de estágios (...) dando primazia aos conteúdos curriculares e à formação em sala de aula (...) (Vieira e Marques, 2014, p. 252)

Apesar disto, as mesmas autoras assumem que existem algumas alterações que ainda podem vir a melhorar mais este Ensino, para que o mesmo forme jovens de uma forma eficiente, sendo que se considera que as instituições de ensino superior podem, eventualmente, investir com maior eficácia na preparação dos estudantes para ligar com o mercado de trabalho do séc. XXI (Vieira e Marques, 2014, p. 257). Outros consideram que a formação fornecida pelo Ensino Superior começa a não ser suficiente para os empregadores das organizações, sendo que existem novas formas de trabalho, mais mudanças e adaptações necessárias, que exigem algumas potencialidades, que ultrapassam as competências adquiridas no ensino superior.

Tradicionalmente, e ainda até há bem pouco, a universidade preparava para toda a vida. A evolução dos conhecimentos era relativamente lenta e as empresas eram estabelecidas sobre processos de produção ou funcionamento e tecnologia de longa duração. (...) Esta situação mudou radicalmente (Costa, 2001, p.265).

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

Reformar o pensamento, reformar a formação docente com o fim de transformar todo o conteúdo em algo significativo para a vida, tornou-se uma necessidade imediata diante de tantos problemas emergentes neste cenário. Nesta lógica, para além das competências científico-técnicas (*hard skills*) que são adquiridas nas formações de ensino superior, o mercado de trabalho passa a exigir uma formação em competências mais transversais. Estas competências transversais são aquelas que são comuns a diversas profissões e passíveis de serem adquiridas no exercício de uma profissão e que permitirão uma eventual transferência para outras categorias (Rey, 2002). É consensual que o desenvolvimento de competências transversais (*soft skills*), depende de um conjunto de fatores que não estão adjacentes ao ensino, ou seja, são competências que não se conseguem ensinar diretamente, sendo importante praticá-las fora do contexto de ensino.

Resumidamente, as competências transversais (*soft skills*), distinguem-se das competências específicas (*hard skills*) pela sua transversalidade e transferibilidade, isto é, pela falta de contextualização, sendo que podem ser exercidas em diversos contextos. Diz-se que são isentas de especificidades profissionais e situacionais (André, 2013, p.23), sendo que se tornam úteis em variados contextos, relevantes e transversais a várias áreas da vida das pessoas, não estando estritamente ligadas a apenas uma atividade. Este tipo de competências implica o recurso a dimensões pessoais, adquiridas ao longo do tempo que vão para além dos simples conhecimentos escolar e académicos (Marques, Sá, Casanova e Almeida, 2017, p. 144). Tornam-se competências que são comuns a qualquer função, sendo que podem ser sempre necessárias para desempenhar qualquer tipo de função. O que acontece é que os empregadores contratavam os seus trabalhadores com base nas qualificações certificadas, mas à medida que o tempo foi passando e à medida que foram surgindo as alterações no mundo do trabalho, chegou-se à conclusão que, por muito preparados que esses indivíduos estivessem, algumas características fundamentais ficavam em falta, como por exemplo: capacidade de realizar apresentações orais, capacidade de comunicação escrita, capacidade para as tecnologias da informação, capacidade de resolução de problemas, e outras capacidades que ultrapassam a esfera de atividade.

1.5. *Soft Skills* mais valorizadas no Mundo do Trabalho

O esforço para alcançar as competências e habilidades para uma sociedade eficaz, tem vindo a intensificar-se nos últimos tempos. Em 1997, através do projeto DeSeCo (*Definition and Selection of Competencies*), a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) procurava conceituar as competências necessárias para um maior e melhor desempenho dos indivíduos. A este seguiram-se trabalhos como o PISA (*Programme for International Student Assessment*) e o PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*), e o objetivo central era procurar as competências centrais que um indivíduo deve adquirir. As competências transversais podem apresentar tipologias distintas e por grupos de competências. Dentro destes grupos estão as competências interpessoais, que englobam as capacidades de trabalhar em equipa, a capacidade de colaborar num objetivo comum e a capacidade de liderança; as competências intrapessoais, que englobam a motivação e a atitude, a capacidade de aprendizagem, a capacidade de resolução de problemas se ainda a capacidade de comunicação e análise; por último, as competências tecnológicas (André, 2013, p. 25).

As *soft skills* enquadram-se num grande grupo de sete habilidades: comunicação, pensamento crítico e resolução de problemas, capacidade de trabalho em equipa, aprendizagem contínua, empreendedorismo, valores morais e ética profissional e liderança. O projeto *Reflex (Research into Employment and professional FLEXibility)*, lançado em 2003, realizou vários estudos que contribuíram para compreender quais as competências mais necessárias para o mundo de trabalho e cidadania ativa, e contribuíram ainda para perceber como podem as instituições de ensino superior contribuir para o desenvolvimento dessas competências. Este projeto envolveu mais de 16 países, e no total foram ouvidos mais de 70 mil entrevistados com diploma. Das conclusões geradas deste estudo, cinco grandes grupos de competências foram elaborados: perícia profissional, inovação e gestão de conhecimento, flexibilidade, orientação internacional e mobilização de recursos humanos, sendo que cada um destes grupos possuía um subconjunto de outras competências. No estudo de Silva (2008), sobre a realidade desta temática em Portugal, chega-se à conclusão que

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

de entre as 40 competências estudadas, 8 são consideradas as mais relevantes para empregadores e diplomados: resolução de problemas, organização, tecnologias da informação e comunicação, motivação, relacionamento interpessoal, aprendizagem contínua, adaptação à mudança e autoconfiança.

Na grande maioria, estes estudos usam metodologias que nem sempre avaliam a real importância das *soft skills* para a empregabilidade, querendo isto dizer, segundo Gentili (1998), todas as skills que contribuem para estruturar, orientar e definir as opções (ou falta de opções) dos indivíduos no campo educacional e no mercado de trabalho, tornando-se também a referência norteadora de todos os processos envolventes. Além disto, é relevante pensar que o futuro das *soft skills* estará associado ao futuro das profissões.

Segundo Marques e Vieira (2014),

“As competências transversais para o futuro passam, na perspectiva dos diplomados, pela aplicação dos conhecimentos em “inputs para as empresas”, “atualização constante de conhecimentos e para toda a vida”, “flexibilidade, “adaptação” e “responsabilidade”, “análise, pensamento estratégico, criatividade” e “humildade, espírito crítico e ética”. Para os empregadores, além destas, incluem a “orientação empresarial ou comercial”, o “intraempreendedorismo” e “empreendedorismo qualificado”” (Marques e Vieira, 2014, p. 32).

Tendo por base o trabalho de Marques e Vieira (2014) sobre a temática, convém apontar algumas conclusões no que diz respeito às *soft skills*, tendo em conta as mais valorizadas, referidas anteriormente: em primeiro lugar, as competências mais utilizadas pelos diplomados, são a Análise e resolução de problemas, a Aprendizagem ao longo da vida, o Trabalho em equipa, a Adaptação e flexibilidade e a Gestão do tempo. Mas convém perspetivar estas competências para o futuro, e se realmente serão estas as mais relevantes. No fundo, convém perceber qual será o futuro das *soft skills*.

Com base na ICC (*International Coaching Community*), que se dedica a desenvolver uma vasta e qualificada comunidade de formadores profissionais certificados, sendo utilizado o programa de certificação da *Lambent*, galardoado com o EQA (*European Quality Award*) e pelo EMCC (*European Mentoring & Coaching Council*),

o futuro das competências transversais é encarado com uma visão voltada para uma atuação eficaz no que diz respeito ao treino destas competências. Na mira desta visão estão competências como: a capacidade para atuar de forma ética num contexto de interdependência; capacidade para se conectar a determinada missão, de forma a alinhar valores e objetivos; capacidade de se expressar de forma clara, coerente, criativa e visionária; capacidade de comunicação; capacidade de se autogerir e inteligência emocional; capacidade de lidar com fluxos de informações massivos (fruto da nossa era); flexibilidade; capacidade de adaptação a um mundo em expansão tecnológica, digital e virtual e ainda a capacidade de liderar e ser liderado.

O relatório do *World Economic Forum*⁵ dá uma perspetiva do emprego, das competências e a estratégia de trabalho para o futuro. Com recurso a informações obtidas por diretores de recursos humanos, chefes de estratégia de grandes empresas, obtiveram a seguinte listagem de competências transversais fundamentais para o futuro: capacidade de resolução de problemas complexos, capacidade de pensamento crítico e criatividade, capacidade para gerir pessoas e inteligência emocional. A criatividade, por exemplo, virá a ser indispensável com a avalanche de novos produtos, novas tecnologias e novas formas de trabalho. Outras competências, serão menos necessárias, tais como coordenação, precisão, capacidade de monitorização e controlo, ou capacidade de gestão de materiais, visto que muitos trabalhos serão desenvolvidos por máquinas.

Em suma, o futuro das *soft skills* pode ser um pouco incerto, no entanto há já algumas previsões daquelas competências que serão mais importantes. No entanto, estas variam conforme as áreas de trabalho em que estão a ser aplicadas.

1.6. Futuros trabalhos, que competências transversais?

Tendo por base o estudo de Valente (2014), a autora dá destaque a uma análise prospetiva sobre os “novos mercados” onde serão previsivelmente, necessárias no futuro das qualificações e competências transversais. Assim, segundo a autora, delimitam-se as áreas ocupacionais, focalizando apenas em seis: profissionais em TIC e

⁵ In: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs> (consultado a 10 de maio de 2019)

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

“Empregos Digitais”; o “mundo” dos Serviços às empresas; os “*White Jobs*” – saúde e serviços sociais; os “Empregos Verdes” e “Competências Verdes”; A indústria e os STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) e por fim a área do Turismo e a “Economia da experiência”. Estas serão as áreas onde se encontrarão as profissões do futuro.

Na primeira área, o futuro do trabalho está direcionado para as TIC e empregos digitais, sendo até o único setor que regista um crescimento no emprego (Valente, 2014, p. 87). A esta profissão são-lhe anexadas variadas valências de tarefas desde a gestão, arquitetura e análise de dados, programação, engenharia e administração de sistemas, além das profissões técnicas a estas associadas. Neste setor, a nível Europeu, existe a escassez de especialistas e trabalhadores qualificados. Apesar da situação de elevado desemprego a nível mundial, este setor continua a possuir uma vasta necessidade de profissionais. A falta de especialização/qualificação académica nessas áreas resulta do facto de haver cursos profissionais para atrair jovens na educação das TIC, que após a finitude do curso têm “automaticamente” um emprego, não prosseguindo assim os estudos, além disso também surge aqui a falta de interesse, a “fuga” à matemática e outras *hard sciences*. A mobilidade de qualificados é também um fator importante, porque se trata de uma profissão globalizada e passível de ser praticada nos mais diversos países. Todas estas características preconizam a necessidade de mais qualificações para uma maior exigência do mundo do trabalho, atendendo à própria evolução do setor. Além das especializações no setor das TIC, também se tornam fundamentais características como a adaptação constante, organização, empreendedorismo, melhoria de relações interpessoais, eficiência, capacidade de comunicação, gestão e resolução de problemas, pensamento crítica, trabalho colaborativo e muitas outras *soft skills* (Valente, 2014, p. 99).

Na segunda área, o “mundo” dos serviços às empresas, fala-se de um setor de atividade económica que inclui atividades muito diferenciadas, desde serviços técnicos (engenharia, arquitetura e estudos técnicos), serviços informáticos (software e gestão) bem como outros serviços profissionais ou especializados (jurídicos, contabilidade, consultoria e gestão) e serviços de apoio operacional (recursos humanos). Num outro

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

setor destes serviços às empresas, pode dizer-se que está aqui presente o marketing, comunicação, design ou o setor da qualidade. Todas estas funções apresentam um potencial de crescimento, tendo a necessidade de pessoal com médias e altas qualificações. Este é um setor que trabalha diretamente com a área das TIC, atendendo à revolução tecnológica e globalização, pois surgem novos serviços e novos modelos de negócios. A nível de qualificações pode dizer-se que é necessária uma qualificação base, formação técnica especializada, mas também uma interação intensiva com a tecnologia. Do conjunto de competências não técnicas, as *soft skills* também são aqui fundamentais, a nível de orientação para o cliente, resolução de problemas, capacidade de organização e cumprimento de tarefas, gestão de tempo e ainda trabalho em redes multidisciplinares.

Na terceira área, estão as funções na saúde e serviços sociais. Esta será sempre necessária, pois estará sempre em atividade, sendo um serviço totalmente direcionado para o indivíduo. Além dos serviços de saúde especializados, podem-se envolver outras indústrias como a farmacêutica, a produção de equipamentos e dispositivos médicos, equipas de investigação, seguros, entre muitos outros (Valente, 2014, p. 106). Para este tipo de empregos é necessária uma formação académica muito elevada, tornando-se um setor com dificuldades de recrutamento e de retenção de mão-de-obra, com exigentes condições de trabalho e salários abaixo da média para o tipo de funções que se desempenha. Veja-se, por exemplo, no contexto da pandemia COVID-19 atual, este tem sido um dos setores onde se regista maior procura de mais profissionais (nem sempre disponíveis por razões quer de perigosidade da atividade, quer pelas condições salariais e de trabalho). A mobilidade de profissionais torna-se um fator relevante, tendo em conta as características apresentadas anteriormente. Contudo, trata-se de um setor abrangente, pois além do setor da saúde e serviços sociais, cresce também uma rede de apoio aos mesmos. Novamente, pensando nas competências necessárias a esta área, pedem-se também as competências transversais, desde inovação, conhecimento tecnológico, flexibilidade, solidariedade, proximidade, personalização e empatia, bem como o empreendedorismo social (Valente, 2014, p. 113).

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

Quando se fala em “Empregos Verdes” e “Competências Verdes”, entendem-se como sendo setores e empregos voltados para a minimização do desperdício e poluição, além de possuírem uma pegada ecológica mais baixa do que a média dos setores da economia. No desempenho destas funções surgem as ecoindústrias, as energias renováveis e a procura pela eficiência energética, sendo um setor em ascensão e que tem empregado cada vez mais indivíduos. Este setor obriga a uma mão-de-obra altamente qualificada no desenvolvimento, exploração e manutenção de novas tecnologias, além de um *mindset* voltado para a economia verde. Existe um grande potencial para a criação de emprego, mas este também exige algumas competências transversais, como capacidade de comunicação, uso das TIC, consciência e responsabilidade ambiental, boa relação interpessoal, entre outras (Valente, 2014, p. 118).

Na área da indústria, reindustrialização e dos STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) fala-se em crescimento, produtividade, investimento e orientação exportadora. É um setor que tem vindo a aumentar a necessidade de trabalhadores com qualificações superiores, caracterizadas pelas áreas de engenharia, ciência, física, gestão bem como um conhecimento técnico transversal a todas as áreas. Os profissionais trabalham com sistemas de produção altamente avançados, fazem-se valer de tecnologia de ponta e de ampla aplicação. São trabalhos com exigências profissionais complicadas, dado à magnitude das tarefas que são desenvolvidas e a dificuldade de retenção de mão-de-obra, pela complexidade destas áreas. Apesar de se falar de uma área muito mecanizada e automatizada, também aqui há uma necessidade de um potencial humano para um bom desenvolvimento das tarefas: capacidade de gestão, organização, trabalho em equipa, deteção e resolução de problemas e, ainda, pensamento analítico.

Na última área do futuro do mercado de trabalho, temos o turismo e a “economia da experiência”. Dada a expansão da área do turismo, os empregos associados a esta área têm vindo a aumentar circunstancialmente além do próprio crescimento económico associado a este fenómeno. São muitos os ramos destes setores, como a hotelaria, o catering, a restauração, entre outros. Apesar de haver

muita mão-de-obra, este tende a se caracterizar por possuir um baixo nível de qualificações, apesar das exigências dos seus conteúdos funcionais assentes na diversidade dos contextos de interação e de proximidade. Falando de *soft skills*, é capaz de ser o setor com um leque superior de necessidades de competências transversais, isto porque carece de qualificação académica mas é um setor versátil de contacto direto com o público em geral. Dentro destas características transversais, fala-se em criatividade, empatia, flexibilidade, empreendedorismo, capacidade de comunicação e boa relação interpessoal.

1.7. Qual a ótica dos empregadores?

Focalizar a lógica de necessidade de aquisição das *soft skills* nos estudantes é extremamente importante, mas na ótica do empregador é talvez ainda mais, sendo que é quem realmente decide o que é mais conveniente para a sua empresa/organização.

Tendo novamente por base o trabalho de Marques e Vieira (2014), os empregadores focalizam as suas escolhas de colaboradores em algumas características: em primeiro lugar existe uma tendência para recrutamentos centrados na diversidade de áreas de formação académica, ou, pelo contrário, práticas de recrutamento em que se especializam numa área do saber. Ainda assim, os empregadores procuram indivíduos que sejam capazes de mobilizar os seus conhecimentos, experiências e saberes em qualquer situação profissional. Qualquer que seja o tipo de mercado ou área de negócio, há a necessidade de adotar modelos flexíveis de produção para satisfazer as necessidades dos clientes, implicando uma rapidez na diversificação, modificação e individualização de produtos, bens e serviços (Marques e Vieira, 2014, p. 135). Assim, faz avançar uma variabilidade das funções que são executadas pelos seus colaboradores, que vai exigir novas competências ou um maior número de competências.

É o mercado de trabalho e o seu funcionamento que dita a questão da procura e da oferta de emprego, e na ótica do mercado contemporâneo os indivíduos precisam estar munidos de determinadas competências, sendo que as organizações procuram a

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

mobilização de saberes críticos à sua missão e estratégia de negócio. Apesar de determinadas áreas, como a medicina, necessitarem de conhecimentos concretos e científicos, também é extremamente importante outro tipo de conhecimentos menos centralizados na área. Como referimos atrás, o sucesso de uma empresa ou organização não é atingido se se olhar somente para as capacidades técnicas (*hard skills*) dos seus colaboradores. Além disso, os indivíduos formados do ensino superior e detentores de graus académicos em áreas científicas afins, apresentam todos um *background* académico semelhante, traduzindo-se numa maior importância atribuída às *soft skills*, que correspondem a atributos pessoais de cada pessoa (Figueiredo, 2018, p. 12).

Atualmente, os empregadores começam a valorizar as *soft skills* por considerá-las um bom indicador de desempenho profissional. Segundo a *National Employers Skills Survey* (2003) os empregadores apresentam necessidade de recrutar colaboradores com um bom nível de *soft skills* como a comunicação, trabalho em equipa e capacidade de resposta, sendo consideradas mais cruciais do que as competências técnicas (Jessy, 2009). O recrutamento é uma tarefa complexa, e até empresas são contratadas para exercer a tarefa de empregar colaboradores. Segundo Marques e Vieira (2014), o recrutamento é realizado conforme a seguinte listagem: em primeiro lugar, avalia-se a componente académica do candidato, utilizando critérios como a média final, o domínio de idiomas, a duração de conclusão do curso e o local de experiência de estágio anteriores; em segundo lugar, valorizam-se as experiências extracurriculares detidas pelo candidato; em terceiro lugar, entra a componente comportamental, pela análise dos traços de personalidade mais comuns e pelas competências transversais; em último lugar, valorizam-se experiências de trabalho prévias.

Como se verifica no terceiro lugar, as competências transversais podem assumir um carácter decisivo para os empregadores no momento de contratação de um indivíduo. Com base na obra das autoras, há vários conjuntos de competências que são referidas pelos empregadores quando confrontados com as necessidades no momento de recrutamento: em primeiro lugar estão as competências transversais

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

voltadas para o comportamento, sendo que as mais realçadas são a adaptação, flexibilidade, pro-atividade, autoconfiança ou autonomia, entre outras (Marques e Vieira, 2014, p. 158). Já num segundo grupo de competências, estão aquelas mais voltadas para o sentido da cultura do candidato, pelos valores, compromisso, ética profissional, lealdade ou o empenho, entre outros (Marques e Vieira, 2014, p. 159). Em terceiro lugar entra a componente mais comercial ou empresarial, com características como a orientação para o cliente, a orientação para a qualidade, a eficiência e a capacidade para trazer soluções (Marques e Vieira, 2014, p. 160). Por fim surge uma procura pelo intraempreendedorismo, procurando pessoas capazes de encontrar soluções e alternativas para dentro da própria empresa, melhorando o seu funcionamento.

2. Metodologia

Considerando o objeto de estudo, adotou-se uma metodologia qualitativa, procedendo-se a uma triangulação teórica com estudos já realizados em contexto nacional, tal como se teve a oportunidade de atrás referenciar, no sentido de aprofundar o conhecimento e estabelecer dimensões de comparabilidade com os resultados da presente investigação. As questões que se procura esclarecer adotando as diferentes técnicas são as seguintes: estarão as próximas gerações dotadas de conhecimento das competências necessárias e procuradas pelas organizações? Ou estarão demasiado preocupadas com o conhecimento técnico e científico, colocando de parte as competências transversais (*soft skills*)?

2.1. Opção pela metodologia qualitativa

Este projeto de investigação assumiu uma opção pela metodologia qualitativa. Esta pressupõe:

uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem (Denzin e Lincoln 2005, p. 3).

Este tipo de abordagem não emprega dados estatísticos como o centro do processo de análise apesar de, como se verá mais à frente, estes dados serem relevantes para a investigação. Irá, sobretudo, dar-se destaque à complexidade referente ao tema das *soft skills*, ou seja, analisar e interpretar os significados e processos sociais de aquisição e aplicabilidade das *soft skills*, no mercado de trabalho que se perspetiva para o futuro. Segue-se Valente (2014), quanto à identificação dos “novos mercados”, levando em consideração as movimentações, conhecimentos, representações e redes de relações dos especialistas que fazem parte da base do objeto empírico.

Foram utilizadas as técnicas da entrevista semi diretiva e a técnica Delphi, ambas expostas e clarificadas mais à frente. Com estas técnicas pretende-se:

1. Identificar as *soft skills* consideradas mais importantes dentro das seis áreas dos “novos mercados” referenciados no estudo de Valente (2014);
2. Reconhecer as *soft skills* mais apreciadas e necessárias para o recrutamento na ótica do empregador;
3. Focalizar o estudo na perspectiva das profissões do futuro, ensaiando cenários sobre as *soft skills* fundamentais nestas áreas de criação de emprego.

2.2. Delimitação do objeto empírico alvo do estudo

A delimitação do objeto empírico deste estudo segue de perto os “novos mercados” (Valente, 2014). Nesse sentido, iremos delimitar o nosso estudo às seis áreas de “Novos Mercados” definidas por Valente (2014): dentro da área das TIC e Empregos Digitais, consideraram-se os empregadores que procuram candidatos para tarefas de gestão, análise de dados, programação e administração de sistemas; na área de Serviços às Empresas, procuram-se indivíduos de serviços técnicos e profissionais, serviços de apoio operacional, desde engenharia, contabilidade, consultoria, marketing, design, setor da qualidade, entre outros serviços; já na área da Saúde e Serviços Sociais, os empregadores procuram farmacêuticos, colaboradores para a produção de equipamentos, dispositivos médicos, equipas de investigação, seguros, etc.; dentro da área dos Empregos Verdes, o recrutamento orienta-se para domínios profissionais de minimização do desperdício ou poluição, ecoindústrias, energias renováveis, etc.; dentro da área da Indústria, os empregadores procuram engenheiros, físicos, gestores e também indivíduos ligados à tecnologia; e, por último, na área do Turismo, a procura visa indivíduos para a restauração, hotelaria, catering, etc..

2.3. Técnicas de recolha e tratamento da informação

Foram utilizadas duas técnicas de recolha e tratamento da informação distintas para que as conclusões de ambas as análises se suportassem mutuamente, para além da pesquisa documental imprescindível neste trabalho. As entrevistas semi diretivas permitiram gerar conclusões relevantes, mas também geraram informações extensas em diferentes campos, cujo afunilamento era necessário. Este resultado permitiu uma orientação para as questões que foram colocadas, *a posteriori*, no questionário delphi,

revelando-se uma técnica particularmente vantajosa nesta investigação, permitindo a hierarquização da informação e a geração de conclusões mais exatas em períodos de tempo mais reduzidos.

2.3.1. Entrevistas Semi Diretivas

Esta técnica de recolha de informação com base nas entrevistas semi diretivas apresenta-se crucial na presente etapa do estudo. Este tipo de entrevista permite criar uma lista de questões ou tópicos indicados num guião de entrevista, que, apesar de ordenados, podem seguir diferentes caminhos, fornecendo flexibilidade na entrevista. O próprio entrevistador deverá conduzir a entrevista no sentido que for mais pertinente para a análise em questão. Segundo Quivy et al. (2008), a entrevista semi diretiva é aquela que, apesar do guião elaborado pelo entrevistador, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada, explorando, de uma forma flexível e aprofundada, os aspetos que considere mais relevantes.

Seguindo esta estratégia, são várias as vantagens a assinalar: consegue-se uma grande riqueza informativa, de uma forma contextualizada e adequada; possibilidade de esclarecer aspetos que venham a surgir no decorrer da entrevista; e ainda pode orientar o aprofundamento ou não da investigação realizada até ao momento da entrevista, definir novas estratégias ou selecionar novos instrumentos de investigação. Assim, e como referem Ghiglione e Matalon (1997), com a entrevista semi diretiva analisam-se o sentido que estes indivíduos atribuem à temática presente neste estudo.

Com base nas seis áreas definidas, escolheu-se um entrevistado pertencente a cada uma delas, garantindo informação para todas. O objeto alvo centrou-se na entrevista a seis especialistas, em que cada um deles está incluído no departamento dos Recursos Humanos de determinada empresa ou tem influência sobre o recrutamento da mesma, contribuindo para um maior conhecimento sobre a temática em análise. Sendo parte essencial de uma empresa na área da empregabilidade, as informações destes profissionais são cruciais para compreender o problema das *soft skills* e as que serão fundamentais para o futuro do mercado de trabalho, seja qual for

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

a área. Foi elaborado o Guião da Entrevista (Anexo I) que serviu de orientação, e teve como objetivo principal abordar o tema das *soft skills* dentro das seis áreas delimitadas.

A entrevista encontra-se dividida em três fases fundamentais, para além de incluir uma secção com dados demográficos do entrevistado: nível macro das competências transversais (*soft skills*), nível meso das *soft skills* no recrutamento; e nível micro das *soft skills* e o futuro do mercado de trabalho.

Quanto aos dados demográficos, foram elaboradas perguntas relativas ao próprio participante, de forma a caracterizar a amostra, analisando o nível de experiência e competências dos intervenientes. Além disso, questiona-se qual a influência do entrevistado sobre a empregabilidade e pretende-se aferir quais os sentidos atribuídos às competências transversais (*soft skills*). É também analisado o tempo de experiência na área, pois pode ser um fator determinante nas respostas dadas na entrevista.

Ao nível macro das competências transversais (*soft skills*), pretende-se iniciar o aprofundamento da temática. Questiona-se o entrevistado sobre a importância que atribui às *soft skills*, enquanto empregado e empregador, de forma a verificar qual a diferença entre as duas perspetivas. Sempre assente na pesquisa teórica, é central sondar quais as competências transversais mais apreciadas pelos empregadores, mas também pela própria organização em que estão inseridos, pois a mesma terá sempre influência sobre as preferências. Além disso, nesta fase importa compreender se o entrevistado considera que as *soft skills* são importantes para qualquer função e porquê. No final, pretende-se fazer uma separação entre as competências transversais comportamentais, culturais e comerciais estudando quais as mais relevantes.

O nível 2 considera o papel das *soft skill* relacionando-as com o processo de recrutamento no recrutamento. Ao entrevistado solicita-se que seja capaz de identificar quais as alterações que foram surgindo nos métodos de recrutamento, as principais prioridades, necessidades e dificuldades. Um dos fins centrais deste nível é dar resposta ao objetivo desta investigação sobre quais as *soft skills* mais apreciadas

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

na ótica do empregador no momento do recrutamento, e para tal, coloca-se um confronto entre o que é apreciado e realmente necessário num empregado, ou se ambas as palavras têm o mesmo significado, bem como as preferências, fatores de decisão e as etapas ordenadas de um processo de recrutamento.

O nível 3 é talvez o nível mais relevante do guião da entrevista, onde se converge toda a informação para as seis áreas que se pretendem analisar, selecionadas como as áreas do futuro do mercado de trabalho por Valente (2014). Abrindo com questões gerais sobre as alterações do mercado de trabalho, leva-se o participante a escolher as *soft skills* que considera mais relevantes para cada uma das áreas de emprego: TIC, Empregos Digitais, Serviços às Empresas, Saúde/ Serviços Sociais, Empregos Verdes, Indústria e Turismo.

Em termos gerais, conseguiu-se realizar uma entrevista por cada uma daquelas áreas. A primeira entrevista foi realizada a um indivíduo que desempenha tarefas dedicadas aos RH na área das TIC e Empregos Digitais, o segundo entrevistado é responsável pela área de recrutamento e formação dentro dos Serviços às Empresas, o terceiro entrevistado é consultor de recursos humanos na área da indústria, o quarto entrevistado é responsável pelo recrutamento numa organização que trabalha a área do turismo, o quinto entrevistado trabalha na área dos serviços sociais e por fim, o último entrevistado faz parte de uma empresa dedicada aos serviços ambientais, que se pode considerar como um emprego verde.

As entrevistas não foram realizadas por esta ordem e será sempre mantido o anonimato dos entrevistados, bem como das empresas a que fazem parte. Foi programada uma Declaração de Consentimento Informado, representada no Anexo II, mas nenhum dos entrevistados achou pertinente assinar o documento, sendo que todas as entrevistas foram autorizadas oralmente.

2.3.2. Questionários Delphi

Depois de realizadas as entrevistas, torna-se possível prosseguir com o estudo pela técnica Delphi. Esta permite recolher e reunir um conjunto de dados e testemunhos, baseado na recolha de opiniões dos especialistas selecionados, definindo-se como “um método para estruturar um processo de comunicação coletiva de modo que este seja efetivo, ao permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, lidar com um problema complexo” (cit in Marques e Freitas, 2018, p. 390).

Neste sentido, foram realizados questionários (Anexo III), respondidos de maneira sequencial e individual, dinâmicos e de forma rotativa (cumpriu-se o requisito mínimo de realização de duas rondas), até que se chegou a um consenso das opiniões dos especialistas. Tendo por base as entrevistas semi diretivas e ainda a pesquisa e análise bibliográfica, foram delimitadas as competências transversais “supostamente” mais importantes para as seis áreas dos “Novos Mercados”. Ao mesmo tempo que se concebia o questionário, foi constituído um painel de 10 especialistas, que funcionou como informantes privilegiados, desde professores académicos a indivíduos entendidos nas áreas das competências, que não são necessariamente empregadores. Foram recolhidos os contactos e emails destes especialistas. Os especialistas são a fonte base de informação, pois é com o seus testemunhos e opiniões que se chegará a um consenso validado sobre a temática das *soft skills* para o futuro mercado de trabalho. Mesmo estes estando separados geograficamente, realizou-se um levantamento de dados sobre uma temática tão complexa e abrangente como as *soft skills*, tendo em conta que o questionário foi realizado via online, sendo esta uma das principais vantagens associadas à técnica delphi.

Depois de recolhida a primeira ronda de questionários, estes foram reformulados e reenviados para os mesmos informantes, correspondendo ao caminho do método Delphi, no sentido de serem efetuados os procedimentos de tratamento simples da informação, ou seja:

São observadas as tendências e as opiniões dissonantes, bem como suas justificativas, sistematizando-as e compilando-as para, posteriormente, as reenviar ao grupo. Assim, depois de conhecer as opiniões dos outros membros e a resposta do grupo, os participantes têm a oportunidade de refinar, alterar

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

ou defender as suas respostas e enviar novamente aos pesquisadores, para que eles reelaborem o novo questionário a partir dessas novas informações. Esse processo é repetido até se atingir um consenso (cit in Marques e Freitas, 2018, p. 391).

No final de todo o processo de recolha de informação, é necessário passar para o tratamento dos dados, que aqui passa por uma análise qualitativa e quantitativa. Isto acontece porque é necessária uma análise do conteúdo dos questionários, criando-se categorias e agrupando-se os itens das diferentes respostas, mas também são usadas algumas técnicas de estatística descritiva conforme o tipo de resposta. Pretende-se, assim, finalmente, averiguar esta nova reconfiguração das competências transversais e dos novos mercados de trabalho.

O questionário é anónimo, sendo assim assegurado a confidencialidade de qualquer dado recolhido. Além disso, na introdução do mesmo, é explicado que o participante autoriza a utilização das informações recolhidas para a presente investigação ao submeter as suas respostas, e é apresentado o tempo previsto para o preenchimento do questionário. Foi criado também um email (SoftSkillsNovosMercados@gmail.com) destinado à distribuição dos questionários e também para a colocação de dúvidas que possam surgir durante o seu preenchimento do mesmo, situação esta que não ocorreu. Na primeira ronda delphi, este questionário foi organizado em três partes idênticas às fases descritas para a entrevista. No entanto, o questionário é mais reduzido e de respostas rápidas e simplificadas. Na ronda final (Anexo IV), o questionário é reformulado, mas é idêntico, sendo que apenas foram retiradas as fases que não seriam necessárias repetir e mudadas o número de opções de resposta para atingir um consenso razoável e realizar uma hierarquização das competências transversais.

3. Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

Nesta fase, procede-se à apresentação e análise dos resultados proporcionados pela realização das entrevistas, tendo por base uma análise do conteúdo das mesmas. Primeiramente, é feita a leitura flutuante e, em seguida, realiza-se toda a exploração. Por uma questão de organização optou-se por estruturar este tópico tendo em conta a categorização que esteve na base da análise de conteúdo feita às entrevistas. Por fim, relativamente a cada uma das categorias, é feita uma síntese relativa a esses mesmos dados.

3.1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Foram entrevistados 6 informantes da área dos recursos humanos, ligados a ela direta ou indiretamente, e cada um pertencente a uma área diferente daquelas que foram definidas por valente. Segue-se uma tabela resumo das características principais dos entrevistados:

Tabela 1: Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	Área de Função	Anos de Experiência	Função
EI – TIC	TIC	1	Recrutamento
EII – SE	Serviços às Empresas	4	Recrutamento
EIII – I	Indústria	6	Consultoria na área de RH
EIV – T	Turismo	3	Recrutamento
EV – SS	Serviço Social	2	Recrutamento
EVI - EV	Empregos Verdes	2	Recrutamento

Fonte: Elaboração Própria

Na primeira dimensão, que faz parte do guião da entrevista, pretendia-se comprovar que as entrevistas realizadas são dedicadas a indivíduos que trabalhem na área do

recrutamento, de forma a que conseguissem falar da temática das *soft skills* com maior facilidade. Todos os entrevistados trabalham na área do recrutamento, desde recrutadores, consultores a técnicos de recursos humanos. Ao mesmo tempo, a experiência dos entrevistados dentro da área também pode ser um fator decisivo na recolha de informação, tendo em conta que quanto mais tempo estiverem a trabalhar na área de recursos humanos, maior será a hipótese de se posicionarem face à temática em estudo, bem como analisar a evolução dos processos de recrutamento. Neste caso, a média de anos de experiência dos entrevistados está nos 2,5 anos, sendo que o entrevistado com maior período de experiência trabalha na área há cerca de 6 anos. Todos os entrevistados têm influência sobre o recrutamento, a grande maioria uma influência direta, exercendo a função de recrutadores. Em dois dos casos tem-se também a função de gestão de equipas e o acompanhamento de todos os processos relacionados com os Recursos Humanos.

Neste tópico faz-se uma introdução à temática, mas que se torna bastante relevante. Todas as definições de *soft skills* foram ao encontro das competências comportamentais, sendo que para a maioria dos entrevistados as *soft skills* remete para as características comportamentais, sociais ou emocionais presentes nos candidatos, que são transversais a qualquer função. Um dos entrevistados apresenta uma definição completa daquilo que se pode definir como *soft skills*:

“(…) *Soft skills* relacionam-se com tudo o que está inerente ao psicológico da pessoa, as *skills* que a pessoa adquire ao longo da sua vida, profissional e pessoal, e que posteriormente, usa essas mesmas *skills* para otimizar processos e melhorar a sua performance. Capacidade de resiliência, adaptabilidade, empatia, trabalho sob pressão e *deadlines* curtos são provavelmente aquelas que eu gostaria mais de destacar” (EI - TIC).

Esta passagem permite, desde já, elencar o princípio uma pequena lista das competências transversais mais relevantes.

3.2. O grau de relevância das competências transversais

Em primeiro lugar, surge a necessidade de compreender qual a importância que os entrevistados atribuem às *soft skills*, iniciando-se assim a dimensão macro das entrevistas. Todos eles ressaltam que as *soft skills* são de extrema importância

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

na escolha de um candidato para determinada vaga de emprego:

“(…) têm extrema relevância quer em termos pessoais quer profissionais, não sendo possível desassociar uma da outra. Por exemplo... O candidato ideal para uma função (...) é aquele que tem as competências técnicas para a função, mas que ao mesmo tempo tem as *soft skills* necessárias.” (EIII - I)

Além de não se poder dissociar a importância das *soft skills* na vida pessoal da vida profissional, várias foram as respostas que também afirmam que não se podem dissociar as *soft skills* das *hard skills*. Uma complementa a outra, ou como refere o EIV,

“(…) grande parte das vezes, são essas as competências que mais valorizamos, mesmo em detrimento da experiência profissional e das habilitações. Claro que esta avaliação é realizada ao abrigo de um período experimental, não é possível fazê-la no imediato através de uma entrevista ou de uma avaliação curricular”

comprovando aqui, mais uma vez, a importância das competências transversais. Uma das respostas é igualmente interessante, pois indica que estas competências mais comportamentais podem definir, muitas vezes, o perfil de determinada empresa, distinguindo-a das restantes.

Antes dos entrevistados serem empregadores, são empregados, e essa diferença de posição também poderia potenciar visões sobre *soft skills* relevantes para este estudo. No entanto, o mesmo não se comprovou pois o grau de importância revelou-se idêntico para todos. Ou seja, todos os entrevistados consideram que necessitam das *soft skills* para poderem desempenhar as suas tarefas adequadamente. Numa das respostas tem-se várias referências relevantes:

“Nenhum de nós saiu da faculdade a saber desempenhar as funções nas quais começámos a trabalhar. São as *soft skills* que vamos desenvolvendo ao longo do nosso percurso pessoal, académico e profissional que nos permitem desenhar muitas vezes uma carreira de sucesso, que nos fazem dar o salto mesmo quando não temos todas as *hard skills* necessárias (...) (EII - SE).

Este entrevistado, além de referir que o ensino não prepara esta vertente do conhecimento tão importante no mercado de trabalho, são as competências transversais que podem decidir e encaminhar os indivíduos para uma carreira de sucesso. Contudo, um dos entrevistados refere que as *soft skills* também podem ser

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

características próprias da personalidade dos indivíduos e que podem ser bastante difíceis de criar ou desenvolver, ao contrário das *hard skills* que, a qualquer momento, podem ser apreendidas e treinadas, tornando igualitária a importância das *hard skills* e das *soft skills*. Uma outra opinião significativa realça que as competências transversais são tão valiosas que podem influenciar enormemente as relações laborais, no sentido em que o fit do candidato na equipa em que se irá inserir, dependerá dessas mesmas competências e influencia as relações laborais,

“(…) acaba por influenciar as próprias relações laborais. Eu enquanto funcionária, apesar de ser na área de recursos humanos, também necessito de possuir determinadas características que não me foram ensinadas na altura da minha formação.” (EV - SS)

estando mais uma vez presente a lacuna na formação nesta vertente das competências. Podemos concluir até ao momento que, independentemente da área de atividade, a importância das *soft skills* é transversal às seis áreas sinalizadas neste estudo.

O meio onde os entrevistados se inserem poderá significar opiniões diferentes acerca das *soft skills*, e cada organização tem as suas estratégias e missão orientada para os recursos humanos. Dentro das competências mais valorizadas pela organização de que fazem parte, sem dúvida que a mais referenciada foi a capacidade de comunicação. Um dos entrevistados refere-se a esta característica como aquela que seria capaz de resolver os problemas de muitas empresas:

“Diria que a primeira é a comunicação, se calhar porque ainda é um grande problema de muitas empresas... Se se começar a recrutar pessoal que tenha um grande poder de comunicação, pode ser que se comece a resolver um dos grandes problemas empresariais (...)” (EVI - EV).

Em segundo lugar está a capacidade para trabalhar em equipa, a resiliência e capacidade de lidar com pressão. Estas foram as mais comuns, mas outras também foram referenciadas como, por exemplo, o entrevistado na área das TIC, que refere a empatia; já o entrevistado na área dos serviços sociais fala em humildade e vontade de aprender, e, por fim, o entrevistado da área do turismo fala na capacidade de gestão de tempo. Apesar de cada entrevistado fazer parte de uma área em

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

específico, mais uma vez referem que as características apresentadas são transversais a outras organizações.

Para ir ao encontro da obra de Valente (2014) que analisa o mundo dos novos mercados e respetivas competências necessárias, na ótica de um empregador essa apreciação também se demonstra relevante. Sem qualquer dúvida, a área que mais representa o futuro do mercado do trabalho é a área das tecnologias, inteligência artificial e o mundo do digital, isto é, a área das TIC. Apenas dois dos entrevistados referiram também a área da medicina, engenharia e área social. Para o caso dos entrevistados que referiram a área das TIC, assumiram a relevância de competências como comunicação, trabalho em equipa, flexibilidade, resiliência, criatividade e capacidade de aprendizagem. No caso da medicina, destaque para resistência ao stress, controlo das emoções e resiliência. Por fim, na área das engenharias volta a surgir a competência da comunicação, criatividade, proatividade e liderança. Duas das respostas dos entrevistados são marcantes pelo seu conteúdo:

“Em termos de áreas que penso que terão um maior nível de empregabilidade no futuro, talvez posições que envolvem inteligência artificial e *Data Scientist*. Neste caso específico, e trabalhando com tecnologia robotizada, creio que é essencial que os profissionais mantenham sempre uma abordagem humanista no sentido de contribuir para que o mundo seja melhor através desta mesma inteligência artificial, mas que, por outro lado, as pessoas continuem a fazer parte deste mesmo mundo. Ou seja, as pessoas como um complemento à tecnologia e não como um obstáculo (...)” (EI - TIC).

O entrevistado demonstra a sua preocupação pelo aumento das taxas de desemprego associadas à substituição do ser humano pelo mundo robotizado, e repare-se que é justamente um entrevistado que se dedica à área das TIC, possuindo talvez maior perceção da eventual “destruição” do trabalho humano no futuro no âmbito desta revolução 4.0, como referimos no início deste trabalho.

Ao mesmo tempo, tem-se a seguinte resposta,

“As pessoas que vêm das áreas de tecnologia, por exemplo, programadores, estão um passo atrás em termos de *soft skills*. Se compararmos com candidato das áreas de gestão, marketing (...) percebe-se que desenvolve muito as *soft skills* antes de ingressar no mercado de trabalho. Na área de tecnologia isto não acontece. (...)” (EII - SE)

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

que é mais uma indicação alarmante da falta de preparação e treino das *soft skills*, já referido anteriormente por outros entrevistados, considerando o nosso guião de entrevista (Anexo I). Ou seja, parece ser fulcral orientar também a formação destes engenheiros nas áreas das TIC para dimensões mais intangíveis das competências transversais. Quiçá talvez seja uma recomendação a ser pensada dirigida ao ensino superior, no sentido de reverem os conteúdos programáticos para incluírem áreas mais orientadas para as componentes comportamentais, organizacionais e sociais das empresas e não somente formação em hardware.

Salienta-se também que a transferibilidade das *soft skills* nas diferentes funções possíveis no mercado de trabalho reuniu uma resposta unânime. Todos os entrevistados consideraram que as competências transversais são relevantes para qualquer função. Aquilo que foi diferindo foram as justificações avançadas para essa importância, designadamente: as *soft skills* devem estar sempre integradas em qualquer função que se exerça; as *soft skills* são decisivas no futuro profissional de qualquer colaborador, de forma a que se consiga ajustar à função que exerce e à cultura organizacional; as *soft skills* facilitam e enriquecem o lado mais técnico e melhoram o desempenho profissional; as *soft skills* influenciam as relações humanas e ainda funcionam como meio de distinção entre as empresas, independentemente da área de trabalho. Ressalta-se aqui uma das respostas onde, mais uma vez, se vê uma questão bastante interessante a ser abordada,

“As *soft skills* são importantes para qualquer função (...) apesar da sua avaliação ser muito subjetiva, são o tipo de competências, que nos permitem crescer enquanto pessoas e profissionais e que, conseqüentemente, fazem crescer os negócios. (...) Por isso, é que cada vez mais se vê que as organizações também investem em formações deste género de competências.” (EII - SE)

sobressaindo aqui a demonstração da crescente preocupação das empresas em fornecer formações de desenvolvimento de *soft skills* aos seus colaboradores, para que posteriormente possam ver também o seu negócio em crescimento.

Posteriormente, foram agrupadas em três grupos as competências transversais, classificando-as em competências comportamentais, culturais e comerciais. O objetivo era criar uma forma mais fácil de questionar os entrevistados sobre qual o

grupo de competências que considerariam, no geral, mais distintivas no mercado de trabalho. Mais uma vez, as respostas foram uniformes. As mais destacadas foram as competências comportamentais e de seguida as culturais. Em nenhuma das áreas dos entrevistados foi referida como importantes as competências comerciais, apesar de em várias respostas se iniciarem dizendo que todas as competências são importantes.

“Dentro das competências transversais considero as comportamentais e culturais, acho que se estas duas forem bem desenvolvidas e aproveitadas conseguimos atingir a competência ideal. (...)” (EVI - EV).

Quando pedido para estabelecerem três competências transversais fundamentais, as respostas já foram um pouco mais distintas, mas as mais referidas foram: a empatia, a comunicação e a proatividade; depois a adaptabilidade e o trabalho em equipa; e por fim as menos referidas foram a ética, resiliência, autonomia, eficiência e flexibilidade. Conclui-se, mais uma vez, que a competência mais apreciada pelos empregadores é a comunicação.

3.3. Empregadores e o recrutamento

Entra-se agora num novo campo de abordagem das *soft skills*, ao mesmo tempo que se mantém o tema que se vem discutindo até a este ponto das entrevistas. No nível meso, aborda-se o pensamento dos empregadores sobre as principais alterações que foram surgindo no recrutamento e quais as razões para tal. Tivemos dois grupos de respostas distintas. Quatro dos entrevistados assumem que a principal alteração está na importância que passou a ser dada às competências transversais e às experiências dos candidatos, como, por exemplo, experiências de voluntariado ou o facto de saberem falar mais que uma língua. Numa das respostas, o entrevistado refere que esta não foi uma mudança radical, mas sim gradual, dado o crescimento do número de candidatos nas diferentes áreas de formação, sendo que foi necessário começar a elaborar uma forma de diferenciação entre eles, que vai ao encontro do destaque dado às competências comportamentais, atrás referenciado. Por outro lado, dois entrevistados indicam que a principal alteração que se observou foi a digitalização do recrutamento, ao utilizar novas plataformas digitais, como, por exemplo, o *LinkedIn Recruiter*, que

permite um contacto mais facilitado com possíveis candidatos, bem como uma maior agilidade, evitando a deslocação das pessoas às empresas e também uma facilidade em contactar com empresas no estrangeiro. Aliás, esta digitalização do processo de recrutamento é visível no atual contexto de pandemia da COVID-19 e do recurso ao teletrabalho:

“Em pleno regime de teletrabalho esta pergunta é muito pertinente. Já se assistia a uma mudança clara na forma como o recrutamento era feito porque existia já tentativas de o tornar mais digital. Agora, com este cenário, deixou de ser uma tentativa para ser imprescindível. A própria procura de candidatos mudou nos últimos anos com o *LinkedIn Recruiter* que permite encontrar perfis em todo o mundo sem precisarmos de ter uma base de dados. (...) As empresas que não acompanharem esta mudança vão ter uma enorme dificuldade de atração de talento.” (EII - SE).

Ainda neste seguimento, tentou-se compreender quais as principais prioridades, desafios e dificuldades que um empregador terá de enfrentar na fase de recrutamento. Aqui as respostas foram muito variadas, pelo que poderão ter sido influenciadas pelo facto de cada empregador pertencer a uma organização diferente, bem como pertencer a áreas bastante distintas. Enumeram-se aqui todas as dificuldades apontadas pelos entrevistados:

- A componente técnica: um empregador dificilmente consegue implementar testes técnicos ao recrutar um candidato.
- Gestão de expectativas: os candidatos têm elevadas expectativas a nível salarial bem como do decorrer da entrevista. Hoje em dia, cada vez mais os candidatos possuem poder significativo de negociação.
- Escolher o melhor candidato: apesar de ser a função de um recrutador, o maior desafio é sempre encontrar o melhor perfil para determinada função.
- A legislação laboral: a legislação muda constantemente e é um trabalho que tem de ser realizada diariamente.
- Conjunto vasto de requisitos: muitas vezes as funções pedem um conjunto muito alargado de requisitos. Assim, torna-se difícil encontrar um candidato que corresponda a todas as exigências.

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

- Tempo para recrutamento: Hoje em dia são cada vez mais curtos os prazos para encontrar candidatos para determinadas funções.

Apenas um dos entrevistados referiu também as prioridades e necessidades específicas para o recrutamento na área do turismo e na sua organização:

“A nível das prioridades, a gestão ativa de pessoas, formação e o desenvolvimento. Queremos também que seja prestada a devida atenção à fase de recrutamento, que haja transparência e uma escuta ativa. Quanto a necessidades, acho que existe a necessidade de fazer uma melhoria contínua na comunicação interna empresarial, que é muito importante. (...) Mas especificamente na minha área, (...) temos grandes dificuldades na gestão de custos em recursos humanos para os projetos, manter a motivação e a proatividade.” (EIV - T).

No que diz respeito às diferentes áreas e qual delas representa um recrutamento mais exigente, as respostas dividiram-se em dois sentidos. A maioria dos entrevistados afirma que todas as áreas apresentam dificuldades de recrutamento e que não é possível selecionar apenas uma. No entanto, o profissional da área das TIC e o dos Serviços às Empresas consideram que a área das TIC é talvez a mais complicada de recrutar:

“Da mesma forma que a área em que existem mais oportunidades de trabalho é a área de tecnologia, esta também é a área mais atrativa para as novas gerações e não só. A concorrência é feroz. E os candidatos são muito exigentes em tudo e muito caros.” (EII - SE).

Quanto à importância do grau de escolaridade mínima a se deter no processo de recrutamento, os entrevistados consideram que para quase todas as áreas dever-se-á ter uma licenciatura, à exceção do turismo, indústria e empregos verdes. Nesta área profissional, os entrevistados assumem que também efetuam o recrutamento de indivíduos com o 12º ano, mas nunca para cargos mais técnicos ou superiores.

Em vários momentos do decorrer das entrevistas, os entrevistados referiram que depois de terminado o ensino superior, são confrontados com um mercado de trabalho preocupado com as competências transversais e para o qual o ensino não os preparou. Confrontados com essa problemática, foram apresentadas diferentes sugestões e estratégias de implementação de técnicas no ensino que permitissem a

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

aquisição ou melhoramento das *soft skills*. Todos os entrevistados indicaram que é de extrema relevância o ensino fomentar mais a aquisição de *soft skills*, e as sugestões foram inúmeras: proporcionar atividades extracurriculares, cursos extra, palestras de pessoas entendidas nas áreas, proporcionar o contacto com entidades externas, workshops, contactos com empresas, mais estágios de longa duração, cadeira de avaliação do desempenho das *soft skills*, aulas mais direcionadas para o mundo do trabalho real e mais trabalho de campo. Um dos entrevistados acrescenta ainda que isto não deve apenas acontecer no mundo académico, mas também no mundo empresarial, pois as organizações depois de contratarem os seus empregados deverão também investir em ações de formação e desenvolvimento dos seus colaboradores nessa área:

“Num contexto profissional, a ideia-base poderia ser semelhante... ou seja, o profissional poderia ser incentivado pela empresa a participar em certas atividades, cursos de liderança, estratégia e afins, consoante a posição que ocupa, até como uma forma de conseguirem aceder a cargos superiores no futuro.” (EI - TIC).

Além disto, os entrevistados consideram também que existem diferentes fatores de decisão na escolha de determinado candidato, mas a resposta mais referida vai ao encontro do conhecimento de línguas, essencialmente do inglês. O conhecimento de outras línguas, além da língua mãe, poderá ser um dos fatores mais importantes na decisão de se querer ou não recrutar um indivíduo. Ao mesmo tempo, claro, são também decisivas questões como as habilitações, experiências extracurriculares e as *soft skills*. Note-se, mais uma vez, a relevâncias das competências transversais no momento de aquisição de trabalho.

Do ponto de vista comparativo entre a importância das *soft skills* e das competências técnicas, a maioria das respostas vai ao encontro de que ambas as competências têm igual importância, devendo existir um equilíbrio entre ambas. Mas, para o caso do entrevistado da área dos serviços sociais e serviços às empresas, as competências transversais são mais importantes:

“Se eu tiver boas *soft skills* posso ter facilidade em aprender as *hard skills*, ou seja as competências técnicas. Mas o contrário nem sempre é verdade.” (EII - SE).

Já para o caso das TIC, em funções mais técnicas e mais seniores, será mais relevante a componente técnica:

“Para uma posição sénior, as *hard skills* são essenciais, mas para posições mais juniores, experiências de voluntariado, o estilo de comunicação, e até ambições de curto e médio prazo podem ser mais importantes do que as competências técnicas (...) Agora, obviamente que eu posso ser o melhor comunicador do mundo, mas se não souber os básicos de Java, nunca terei acesso a uma posição de Java.” (EI - TIC).

Finalmente, foi ainda destacada a comunicação como um dos fatores decisivos para a escolha de um candidato. Todavia, ao mesmo tempo, importa referir outros aspetos importantes no momento da entrevista, como seja o primeiro impacto causado normalmente pelo Curriculum Vitae, que deve ter também uma apresentação positiva e distintiva.

3.4. Áreas de Futuro e respetivas competências transversais

No nível micro das entrevistas, todas as áreas delimitadas por Valente (2014) são abordadas e comentadas pelos entrevistados. O objetivo central é a delimitação das competências transversais fundamentais para cada uma das áreas: TIC e Empregos Digitais; Serviços às Empresas; Saúde e Serviços Sociais; Empregos Verdes; Indústria e Turismo, na perspetiva de cada um dos informantes privilegiados. Dois entrevistados optaram por não responder a respeito de áreas que fossem diferentes da sua. Começando pela primeira área, o entrevistado da área das TIC considera que as *soft skills* mais importantes são a empatia, capacidade de negociação e boa comunicação:

“(…), empatia e capacidade de negociação são muito importantes. Por um lado, é necessário perceber se o candidato compreendeu a cem por cento o *job description*, de modo a que haja um *fit* organizacional posterior. É necessário saber as motivações do candidato, o que ele pode dar e o que pretende receber. Também é necessário ser-se um bom comunicador, uma vez que isto levará a uma boa negociação. (...) Especificamente na área de IT, as empresas esperam trabalhadores comprometidos com os desafios propostos. Existe muita concorrência, pelo que se o profissional não se identificar com o que está a fazer, facilmente muda de empresa num relativo curto espaço de tempo.” (EI - TIC).

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

Os restantes entrevistados falam na importância da flexibilidade, capacidade de resolução de problemas, pensamento criativo, capacidade de comunicação e proatividade. A criatividade é a única característica que é referida mais que uma vez.

Para o caso dos Serviços às Empresas, o empregador entrevistado considera que o mais importante é a comunicação, a ética e as competências interpessoais. Além destas, os restantes entrevistados ressaltam a capacidade de resolução de problemas, responsabilidade, capacidade de trabalho em equipa, capacidade de negociação, flexibilidade, resiliência e pensamento crítico. Para este caso as respostas são bastante diversas, não havendo nenhuma característica referida mais que uma vez.

Na área da Saúde e Serviços Sociais, o especialista ressalva que o mais importante é a comunicação, a flexibilidade e a capacidade de adaptação. Por outro lado, os restantes realçam o sentido de compromisso, inteligência emocional, ética e empatia.

No caso dos Empregos Verdes, o perito refere a flexibilidade, a resiliência, a criatividade e a comunicação como *soft skills* fundamentais para trabalhar na área. Mais uma vez, as opiniões são diversas, sendo que os restantes referem a responsabilidade, pensamento estratégico e ética, apenas sendo repetida a *soft skills* de responsabilidade.

Para a área da Indústria, as características determinadas pelos entrevistados acabam por ir de encontro umas das outras, começando pela capacidade de lidar com pressão e capacidade de gestão. As restantes características referidas são a resiliência, autonomia, comunicação, trabalho em equipa e capacidade de automotivação.

Por último, para a área do Turismo, o especialista considera a orientação para o cliente, capacidade de negociação, empatia, atitude positiva, criatividade e capacidade de comunicação como fundamentais. Os restantes entrevistados apenas acrescentam a inteligência emocional, flexibilidade e a resiliência, voltando a realçar a capacidade de comunicação e a orientação para o cliente.

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

Para melhor apreensão da informação recolhida através das entrevistas, agrupam-se na Tabela 2 as *soft skills* referidas pelos em cada uma das áreas do mercado de trabalho.

Tabela 2: *Soft Skills* nas Áreas delimitadas por Valente (2014)

TIC e Empregos Digitais	Serviços às Empresas	Saúde e Serviços Sociais	Empregos Verdes	Indústria	Turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Empatia - Negociação - Flexibilidade - Resolução de Problemas - Criatividade - Comunicação - Proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Ética - Competências Interpessoais - Resolução de problemas - Responsabilidade - Trabalho de Equipa - Negociação - Flexibilidade - Resiliência - Pensamento Crítico 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Flexibilidade - Capacidade de adaptação - Compromisso - Inteligência Emocional - Ética - Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Resiliência - Criatividade - Comunicação - Responsabilidade - Pensamento estratégico - Ética 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de lidar com pressão - Capacidade de gestão - Resiliência - Autonomia - Comunicação - Trabalho em Equipa - Automotivação 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente - Negociação - Empatia - Atitude Positiva - Criatividade - Comunicação - Inteligência Emocional - Flexibilidade - Resiliência

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao mercado de trabalho e as principais características que se devem destacar, pode-se referir que as respostas foram bastante críticas relativamente ao mercado de trabalho em Portugal, salientando o facto de existir uma falta de aposta nos jovens recém-formados, ao mesmo tempo que são pedidos anos de experiência em conjunto com baixos salários:

“O mercado português, uma vez que é o que eu conheço, considero-o muito deficitário. Um mercado que revela uma grande falta de aposta nos jovens profissionais. Um mercado que exige o impossível, pedindo anos e anos de experiência a recém-graduados e em contrapartida, oferecendo salários perto do ridículo, não há outra palavra.” (EI - TIC).

Ao mesmo tempo, o mercado de trabalho sofreu grandes alterações, existindo também uma maior exigência para com os candidatos, mais oportunidades e consequentemente, maior dificuldade em reter pessoas com talento. O segundo entrevistado refere um fator importante, traduzindo algumas das opções organizacionais por nós mencionadas quanto ao *lean production*, em que:

“(…) há muitas empresas a optar por ter colaboradores em regime de

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

outsourcing porque trabalham por projetos ou porque não querem ter encargos com tantas pessoas.” (EII - SE).

Perante competitividade imensa, fruto também do aumento dos níveis de formação, as oportunidades mais apreciadas pelos candidatos a um emprego são as que permitem uma evolução profissional e de carreira. Por outro lado, quando questionados sobre as questões da robotização e o seu impacto no mundo do trabalho, as opiniões foram convergentes. A percepção do que se está perante um impacto da robotização muito profundo, com aspetos positivos e negativos:

“(…) Tem impactos muito positivos nos negócios mas pode vir a tirar postos de trabalho a muitas pessoas.” (EII - SE).

Ainda nesta perspetiva, o empregador da área da indústria ressalta o impacto da robotização ser ainda mais profundo, pois ajuda a terminar e facilitar vários processos, mas sem dúvida que retira uma grande parte de postos de trabalho e lugares de emprego. Um outro ponto fundamental referido é que, independentemente do impacto da robotização no mundo do trabalho, as organizações têm um papel fundamental em salvar e manter a responsabilidade social empresarial para com os seus colaboradores e postos de trabalho, também como forma de manter o equilíbrio.

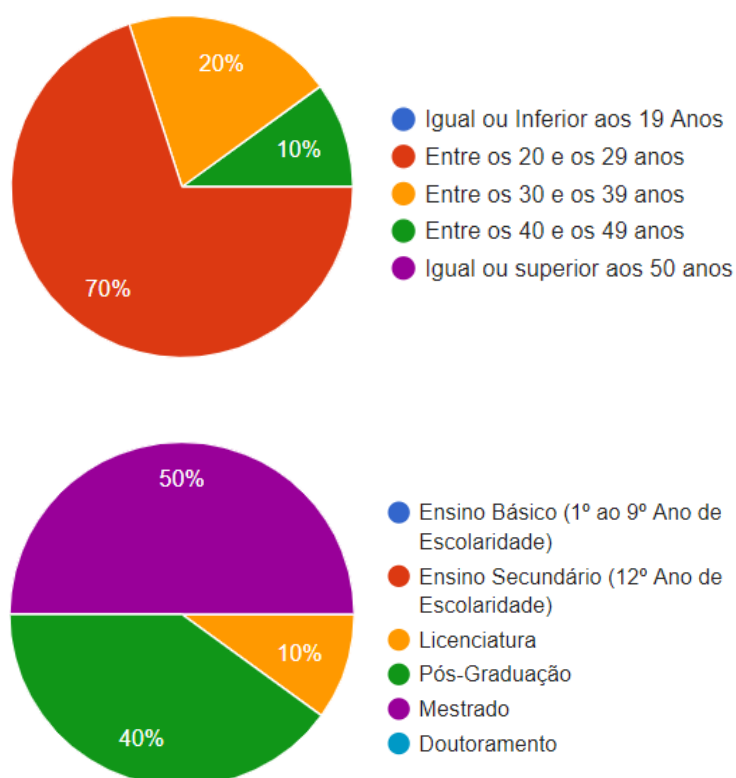
Finalmente, quanto à perspetiva de empregos para a vida, todos os entrevistados dizem que essa idealização já não existe por várias razões: em primeiro lugar, há muita competitividade e objetivos bem traçados entre os candidatos, que visam o constante crescimento, o ganho de experiência e o desenvolvimento das competências; em segundo lugar, os empregos para a vida apenas não existe porque os candidatos já não os procuram, porque as empresas ainda os conseguem proporcionar; em terceiro lugar, as empresas atingem um nível onde aquilo que deram até ao momento é o seu máximo, não conseguindo proporcionar melhores condições ou novas experiências. Destaco aqui também a opinião de um dos entrevistados com um sinal claro de viragem geracional:

“(…) Embora ainda existam profissionais que procuram essa estabilidade, o mercado de trabalho já não está preparado para assegurar. Os empregos para a vida são aqueles em que o profissional não é ambicioso, não procura mais.” (EIV - T).

4. Consenso partilhado pelos especialistas

Os resultados, obtidos em cada ronda do método Delphi foram analisados com o apoio do serviço *Google Forms*, que no final das respostas ao questionário faz um organização das respostas e produção de gráficos. Neste estudo, na primeira ronda do questionário (Anexo III), continha questões onde se procurava o consenso conforme as diferentes dimensões que foram definidas para as entrevistas. O questionário foi enviado a 10 especialistas, selecionados por conveniência e referenciados como indivíduos capazes de conhecimento sobre a temática. Primeiramente, foram recolhidos os dados demográficos dos inquiridos, que se expõem nos gráficos 1 e 2:

Gráfico 1: Dados Demográficos dos Especialistas



Fonte: Questionário Delphi – 1ª Ronda

A grande maioria dos inquiridos (70%) tem uma idade compreendida entre os 20 e os 29 anos, mas também se incluem aqui idades entre os 30 e os 49 anos. O objetivo foi recolher opiniões de diferentes faixas etárias, mas também das camadas mais jovens no mercado de trabalho, contrabalançando-se posições mais jovens com as mais

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

maduras e de maior leque de conhecimento e experiência. Ao mesmo tempo, o maior grupo (50%) tem um Mestrado ou uma Pós-graduação, que comprova que este grupo de especialistas, apesar de mais jovens, são também altamente qualificados. Além disso, 70% dos inquiridos são empregadores ou têm influência sobre a empregabilidade da sua organização, ao contrário dos restantes 30%, que, mais uma vez, permitem a recolha de duas perspetivas diferentes. Na Tabela 3 organizam-se os especialistas por áreas de atuação:

Tabela 3: Distribuição por Área dos Especialistas

Área	N	%
TIC e Empregos Digitais	1	10%
Serviços às Empresas	3	30%
Saúde e Serviços Sociais	0	0%
Empregos Verdes	1	10%
Indústria	3	30%
Turismo	0	0%
Outros	2	20%
TOTAL	10	100%

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados do teste efetuado são significativos para o grupo de Serviços às Empresas e Indústria, mas no geral conseguiu-se recolher indivíduos de quase todas as áreas definidas por Valente (2014), com exceção do Turismo e da Saúde e Serviços Sociais. Além disso, dois dos especialistas acrescentaram uma opção como Recursos Humanos e outra como trabalhador na área da Cultura. Isto irá influenciar as respostas dadas nas categorias seguintes, pois cada área poderá ter a sua perspetiva e conhecimento sobre competências transversais.

O primeiro consenso do questionário é atingido na questão “As competências transversais (*soft skills*) são importantes para qualquer função pelo seu potencial de transferibilidade. Concorda com esta afirmação?”, sendo que 90% dos especialistas

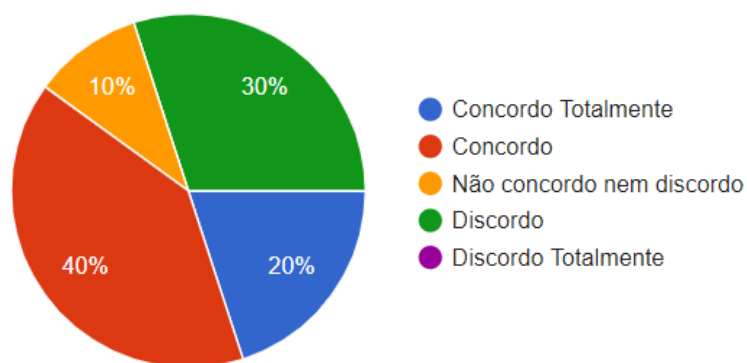
“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

concordam totalmente com esta afirmação, e os restantes concordam. Isto significa que as competências transversais são importantes para todas as áreas aqui abrangidas. Já para o caso de “Qual o grupo de Competências Transversais (*soft skills*) que considera mais importante?”, o resultado foi bastante diferente. Estavam disponíveis três opções, mas as opiniões dividem-se entre as competências comportamentais e as competências culturais, com percentagens de 50% para ambas.

No terceiro nível, as duas primeiras questões tiveram grupos iguais de respostas, sendo que 70% concorda totalmente que o processo de recrutamento de uma empresa tem de se orientar para ser capaz de identificar o core de competências críticas e também concorda totalmente que as organizações esperam cada vez mais dos indivíduos. Os restantes 30% “Concordam” com ambas as afirmações. No que diz respeito às competências transversais como fator de decisão no recrutamento, as opiniões também estão em concordância com a afirmação, com a exceção de um especialista que considera que não ter opinião sobre este assunto. Pode considerar-se que até ao momento, as respostas são bastante conclusivas.

Por fim, os especialistas concordam que o mercado de trabalho está cada vez mais flexível, precário e desprovido de garantias, ao mesmo tempo que é consensual a opinião de que já não existem Empregos para a Vida. Como se comprova no gráfico 2, a questão que gerou dúvidas foi: “O processo de globalização e robotização é um risco para o mercado de trabalho. Concorda com esta afirmação?”.

Gráfico 2: Processo de Robotização e Globalização no Mercado de Trabalho



Fonte: Questionário Delphi – 1ª Ronda

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

A ideia aqui vincada é de que a questão da globalização e robotização ainda é alvo de dúvidas dentro do mundo do mercado de trabalho. As maiores percentagens dividem-se entre este fenómeno representar um risco ou não representar um risco, mas juntando as respostas “concordo totalmente” e “concordo”, uma percentagem de 60% concorda que isto representa um risco para o mercado de trabalho. Em resumo, apresenta-se a Tabela 4 com todas as questões de concordância.

Tabela 4: Resultados 1ª Ronda

	N		Média	Mínimo	Máximo	Quartis		
	Válido	Ausente				Q1	Mediana	Q3
As competências transversais (<i>soft skills</i>) são importantes para qualquer função pelo seu potencial de transferibilidade. Concorda com esta afirmação?	10	0	4,9	4	5	4	5	5
Com o passar do tempo, o processo de recrutamento de uma empresa tem de se orientar para ser capaz de identificar o core de competências críticas. Concorda com esta afirmação?	10	0	4,7	4	5	4	5	5
As organizações esperam cada vez mais dos indivíduos. Concorda com esta afirmação?	10	0	4,7	4	5	4	5	5
A presença, ou não, de Competências Transversais é fator de decisão no recrutamento. Concorda com esta afirmação?	10	0	4,4	3	5	4	4,5	5
O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais flexível, precário e desprovido de garantias. Concorda com esta afirmação?	10	0	4,4	4	5	4	4	5
O processo de globalização e robotização é um risco para o mercado de trabalho. Concorda com esta afirmação?	10	0	3,5	2	5	2	4	4,5
Os empregos de hoje podem ser considerados “Empregos para a Vida”. Concorda com esta afirmação?	10	0	1,4	1	2	1	1	2

Legenda: 5-Concordo Totalmente; 4-Concordo; 3-Não Concordo Nem Discordo; 2-Discordo; 1-Discordo Totalmente

Fonte: Elaboração Própria

O “N” representa o número de respostas válidas ou ausentes em cada uma das perguntas consideradas na tabela, sendo que se atingiu uma validade de 100% em todas as respostas. Olhando para a média, uma medida de localização central nesta

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

análise, chega-se às respostas mais aproximadas da visão do painel de especialistas para cada uma das questões. Podem, desde já, retirar as seguintes conclusões: as competências transversais são importantes para qualquer função, dado o seu potencial de transferibilidade; o processo de recrutamento de uma empresa tem de se orientar para ser capaz de identificar o *core* de competências críticas; as organizações esperam cada vez mais dos indivíduos; a presença ou não de competências transversais são fator de decisão no recrutamento; o mercado de trabalho encontra-se cada vez mais flexível, precário e desprovido de garantias; o processo de globalização e robotização representa um risco positivo e negativo para o mercado de trabalho e ainda que os empregos de hoje já não podem ser considerados “Empregos para a vida”. Todas estas afirmações conclusivas são também comprovadas com base nas estatísticas de concordância. A mediana vai ao encontro da resposta mais comum para cada uma das questões. Dada a amostra, considera-se que o Q1 é o valor tal que pelo menos 25% dos dados são não maiores do que ele e pelo menos 75% dos dados são não menores do que ele. Ao mesmo tempo, o Q3 é o valor tal que pelo menos 75% dos dados são não maiores do que ele e pelo menos 25% dos dados são não menores do que ele. Em suma, são novamente suportadas as afirmações anteriores.

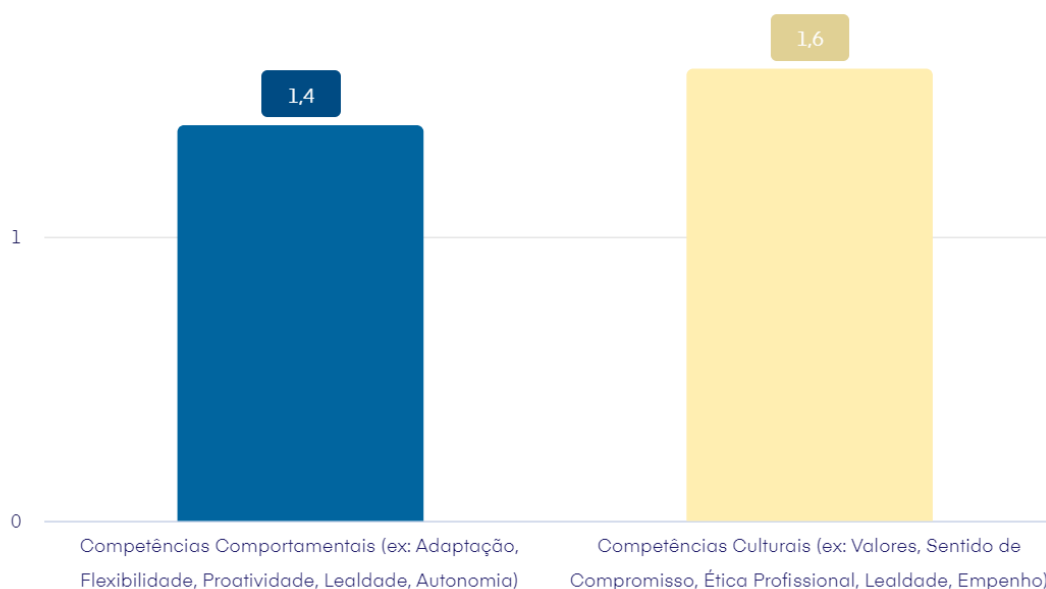
Depois desta análise dos resultados, as opiniões dos especialistas na sua generalidade foram bastante coesas e homogêneas. No entanto algumas questões, nomeadamente a seleção de competências transversais para cada uma das áreas do mercado de trabalho geraram mais dúvidas, pelo que foram alvo de análise numa 2ª ronda do questionário delphi (Anexo IV), com base numa hierarquização. Primeiramente, procurou-se o acordo para a questão “Qual o grupo de Competências Transversais (*soft skills*) que considera mais importante?”, que se dividiu igualmente entre as competências comportamentais e as culturais. Para compreender qual delas é realmente mais importante, a 2ª ronda apenas apresenta as duas opções como resposta e o inquirido terá de as ordenar pelo grau de importância de 1 a 2. De seguida, ao delimitar as competências transversais mais relevantes no geral e para cada uma das áreas, selecionaram-se as respostas da ronda 1 que obtiveram percentagem igual ou superior a 30% das respostas e os especialistas terão novamente de as ordenar pelo grau de importância de 1 a X. Depois de enviado o link do novo

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

questionário para os mesmos 10 especialistas que responderam à primeira ronda, todos aceitaram a participação pela segunda vez, sendo que se obtiveram novamente 10 respostas ao questionário, com igual classificação da amostra.

Em primeiro lugar, na primeira hierarquização “Coloque por ordem de importância as seguintes competências:”, obteve-se o resultado representado no gráfico 3 que indica que as competências comportamentais estão mais próximas de 1 do que as culturais, assumindo-se aqui que as competências comportamentais são mais relevantes para o mercado de trabalho do ponto de vista destes especialistas, apesar de se verificar uma classificação novamente bastante aproximada.

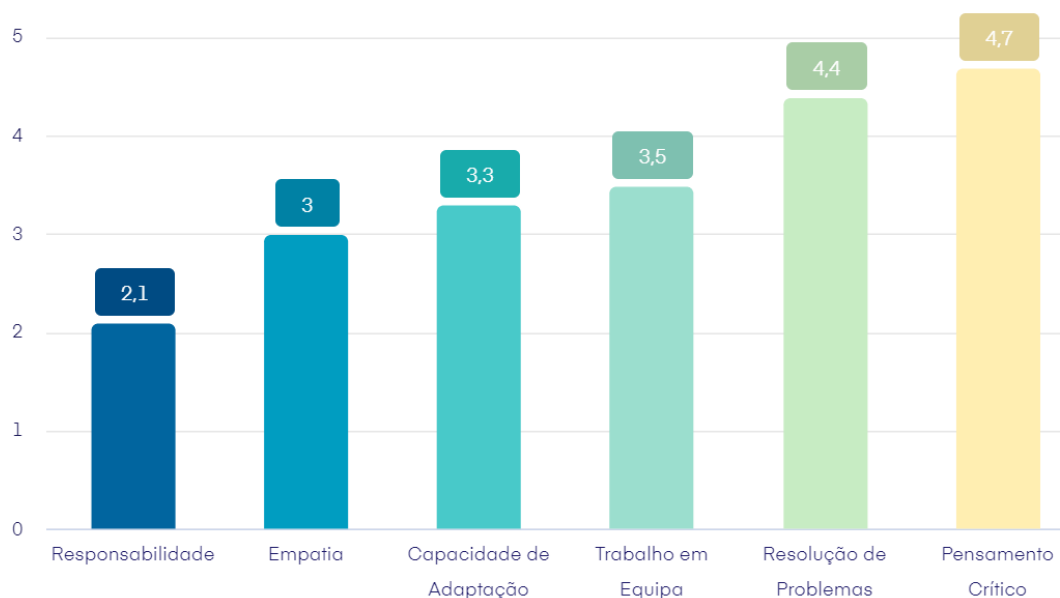
Gráfico 3: Competências Comportamentais vs Competências Culturais



Fonte: Questionário Delphi – 2ª Ronda

Para o caso da segunda questão representada no gráfico 4, as *soft skills* consideradas transversais a qualquer função foram ordenadas da seguinte forma: responsabilidade, empatia, capacidade de adaptação, trabalho em equipa, resolução de problemas e pensamento crítico. Existe apenas uma maior aproximação na seleção da ordem das competências empatia, capacidade de adaptação e trabalho em equipa, sendo possível ordená-las.

Gráfico 4: *Soft Skills* Transversais a Qualquer Função



Fonte: Questionário Delphi – 2ª Ronda

Passando para a hierarquização das *soft skills* em cada uma das áreas do mercado de trabalho, consegue-se obter novamente uma resposta final para cada uma delas, sendo possível ordenar as competências: no caso das TIC ou Empregos Digitais, é unânime que, em primeiro lugar, está a gestão de tempo, cumprimento de tarefas e, por fim, a resolução de problemas; no caso dos Serviços às Empresas, primeiramente está a resolução de problemas, cumprimento de tarefas, capacidade de comunicação, gestão de tempo e por fim a empatia; na Saúde e Serviços Sociais está em primeiro lugar a eficiência, a responsabilidade, a resolução de problemas, a capacidade de comunicação e o pensamento crítico; para os Empregos Verdes, o empreendedorismo é fundamental, a criatividade, a capacidade de adaptação e a gestão de tempo; para a Indústria, o grupo com maior quantidade de *soft skills* avaliadas, tem-se em primeiro lugar a eficiência, depois o trabalho em equipa, a capacidade de gestão, a resolução de problemas, capacidade de adaptação e responsabilidade; por fim, na área do Turismo, vem em primeiro a capacidade de comunicação, empatia, criatividade, eficiência e finalmente a gestão de tempo. Pode encontrar-se reagrupada toda a informação recolhida na tabela 5.

Tabela 5: Hierarquização de *Soft Skills* nas diferentes áreas do mercado de trabalho

Área do Mercado de Trabalho	Ordem das Competências Transversais
TIC / Empregos Digitais	<ol style="list-style-type: none">1. Gestão de Tempo2. Cumprimento de Tarefas3. Resolução de Problemas
Serviços às Empresas	<ol style="list-style-type: none">1. Resolução de Problemas2. Cumprimento de Tarefas3. Capacidade de Comunicação4. Gestão de Tempo5. Empatia
Saúde e Serviços Sociais	<ol style="list-style-type: none">1. Eficiência2. Responsabilidade3. Resolução de Problemas4. Capacidade de Comunicação5. Pensamento Crítico
Empregos Verdes	<ol style="list-style-type: none">1. Empreendedorismo2. Criatividade3. Capacidade de Adaptação4. Gestão de Tempo
Indústria	<ol style="list-style-type: none">1. Eficiência2. Trabalho em Equipa3. Capacidade de Gestão4. Resolução de Problemas5. Capacidade de Adaptação6. Responsabilidade
Turismo	<ol style="list-style-type: none">1. Capacidade de Comunicação2. Empatia3. Criatividade4. Eficiência5. Gestão de Tempo

Fonte: Elaboração Própria

Desde o princípio que é clara a necessidade de diferentes competências para diferentes áreas do mercado de trabalho, no entanto, com base na ronda 1 e ronda 2 do questionário delphi, esta hierarquização final obtida permite atingir um consenso final que reforça os resultados obtidos através das entrevistas.

5. Considerações Finais

Assim como refere Valente (2014, p. 133), o mercado de trabalho tem-se revelado, especialmente nos últimos anos, cada vez mais difícil para os jovens recém-formados. Estas transições afetam não só os candidatos às diversas e imensas vagas de emprego, como também dificultam a tarefa de recrutamento para os empregadores. Como se comprovou, o mercado de trabalho está cada vez mais flexível, mas mais precário e desprovido de garantias, esperando-se cada vez mais dos indivíduos e o próprio processo de recrutamento tende a orientar-se para um novo *core* de exigências e competências necessárias. Os empregos para a vida desaparecem, surgem dificuldades na retenção de pessoas nas organizações, as exigências aumentam dada a elevada qualificação dos candidatos de hoje, criando a necessidade de gerar novos fatores de diferenciação entre os mesmos, como é o caso das competências transversais (*soft skills*). Estarão as próximas gerações dotadas de conhecimento das competências necessárias e procuradas pelas organizações? A resposta ainda poderá ser aprofundada, mas na ótica do empregador é óbvia a necessidade da presença de competências transversais, que deverão caminhar lado a lado, e de forma equilibrada, com as competências técnico-científicas ou *hard skills*. As *soft skills* passam assim a ter um papel fundamental no futuro profissional dos indivíduos, para existir um ajuste à função à qual se prontificam e à cultura organizacional em que se irão inserir. Independentemente da área, as *soft skills* são essenciais e transversais, apesar de o grau de relevância ir variando conforme o ramo de trabalho. São muitas vezes o fator de decisão no momento de selecionar o candidato ideal.

Apesar da complexidade do tema abordado em toda a investigação, foi possível atingir um consenso quanto às *soft skills* consideradas mais importantes no geral e para cada uma das áreas analisadas. Em primeiro lugar, na ótica do empregador, verificou-se que as competências comportamentais conseguem ter valor superior às competências culturais, ao mesmo tempo que as competências comerciais não são tão relevantes, contrariamente ao que é referido no estudo “Preparados para Trabalhar? Um Estudo com Diplomados do Ensino Superior e Empregadores” de Vieira e Marques (2014). Esta conclusão poderá também demonstrar-se uma excelente referência para

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

estudos futuros, de forma a compreender este resultado. De uma maneira geral, a capacidade de comunicação é central, assim como a responsabilidade, a empatia, a capacidade de adaptação, o trabalho em equipa, a capacidade de resolução de problemas e o pensamento crítico. De facto, várias fontes assumem que este *mix* de competências são requeridas pelos empregadores e o mesmo se comprovou aqui. Por outro lado, apesar de serem necessárias, estarão as próximas gerações demasiado preocupadas com o conhecimento técnico e científico, colocando de parte as *soft skills*? Novamente, na ótica dos empregadores, existe aqui uma lacuna no ensino, pelo menos no caso de Portugal, em que estas competências transversais não são suficientemente treinadas e valorizadas como as competências técnicas e científicas. As opiniões centram-se no facto de o ensino se manter demasiado tradicional e pouco contíguo à atualidade, sendo necessário o incentivo à prática de atividades extracurriculares, o contacto frequente com entidades externas à instituição de ensino, a comparência em diferentes workshops e de áreas distintas à área de formação, mais trabalho de campo ou a aprendizagem de mais línguas além da portuguesa. Todos estes exemplos levariam a um maior equilíbrio, preparando melhor as futuras gerações de trabalhadores para os requisitos pedidos pelos empregadores. É de ressaltar que as competências transversais não devem ser apenas promovidas em contexto académico, mas também pelas entidades empregadoras, algo que também foi conclusivo deste estudo. Este destaque dado para a importância que as organizações têm na formação dos trabalhadores para as *soft skills* vem reforçar o papel das mesmas na sua responsabilidade social ao se articularem com o ensino, promovendo estas aprendizagens internamente.

Do ponto de vista metodológico foi possível atingir os resultados que foram propostos inicialmente, mas é claro que este trabalho de investigação apresenta algumas limitações, desde o tempo relativamente escasso para a sua realização, à complexidade da temática, que impede a exploração mais completa e profunda da mesma, e ainda o relativo pequeno número da amostra obtida quer de entrevistados, quer por parte do painel de especialistas. Todavia, temos a convicção que muitos dos resultados obtidos são por si só muito expressivos das mudanças quanto ao papel

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

crucial das competências transversais na atualidade e futuro do trabalho. Não obstante, será interessante dar continuidade à pesquisa, com atualização da literatura mais recente no domínio das *soft skills*, propor um guião de entrevista com questões menos generalizáveis, para corroborar e reforçar as conclusões que se podem retirar deste tipo de pesquisas. Esta investigação recaiu sobre a perspetiva e visão dos empregadores, e espera-se que a mesma contribua para o conhecimento da importância das *soft skills* no futuro do mercado de trabalho e consciencializar para a necessidade do desenvolvimento das mesmas.

6. Bibliografia

- ANDRÉ, A. R. D. *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. ESEIG, Politécnico do Porto, Vila do Conde, 2013.
- BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BOTELHO, D. M. R. *A inserção dos jovens no mercado de trabalho: o caso dos jovens com o ensino secundário*. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais, 2016.
- CANTANTE, F. *O mercado de trabalho em Portugal e nos países europeus: estatísticas 2018*, Observatório das Desigualdades, 2018.
- CARDOSO, C. C., ESTÊVÃO, C. V., SILVA, P. *Competências Transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados*. Braga: TecMinho, 2006.
- CARDOZO, M. *A produção flexível e a formação do trabalhador: o modelo da competência e o discurso da empregabilidade. Trabalho, capital mundial e formação de trabalhadores*. Fortaleza: Senac Ceará, 2008.
- CHANLAT, J. *Por uma antropologia da condição humana nas organizações in: O Indivíduo nas Organizações, dimensões esquecida*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO. *Teoria geral da administração*. V.1. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill; 1987.
- COUTINHO, L. *A terceira revolução industrial e tecnológica. As grandes tendências das mudanças*. Economia e sociedade, 1992.
- CRISTÓFARO, T. H. *A Institucionalização do Trabalho, a Fluidez do século XXI e o Objeto da Psicologia das Organizações e do Trabalho*. Instituto de Psicologia do USP, 2013.
- DA SILVA, C. P. O. *Headhunting: uma tradição moderna*. Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 2016.
- DENZIN, Y.S. *Lincoln. Strategies of Qualitative Inquiry*. London: SAGE, 2005.
- DIAS, M. C. *O emprego e desemprego em perspectiva: a evolução do mercado de trabalho em Portugal*. Lusíada. Economia e Empresa, 2014.

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

- DUPAS, G. *Pobreza, desigualdade e trabalho no capitalismo global*. Nueva sociedad, 2008.
- FIGUEIREDO, R. C. *Desenvolvimento de pessoas em contexto organizacional*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, 2018.
- FILIPE, L. P.; ALEIXO, Ana Marta. *Tendências do mercado de trabalho: o que esperam as empresas das gerações Millennials e Z*. In Ana Paula Marques, Carla Sá, Joana R. Casanova & Leandro S. Almeida (org.), *Ser diplomado do ensino superior: escolhas, percursos e retornos*. Braga: Universidade do Minho, 2017.
- FREIRE, J. *Variações sobre o tema trabalho*. Porto: Edições Afrontamento, 1997.
- GENTILI, P. *O conceito de empregabilidade*. Avaliação do PLANFOR, 1998. MARQUES, Ana Paula; VIEIRA, Dina Aguiar. *Preparados para trabalhar? Um estudo com diplomados do ensino superior e empregadores*. 2014.
- GHIGLIONE, R., & MATALON, B. *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora, 1997.
- GONÇALVES, C. *Desenvolvimento vocacional e promoção de competências*. Construção de competências pessoais e profissionais para o trabalho: Actas do II Encontro Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza, 2001.
- GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- HANDEL. *Skills mismatch in the labor market*. Annual Review of Sociology, 2003.
- HONÓRIO, Z., et all. *Qualificação Profissional e Mercado de Trabalho: reflexões e ensaios metodológicos construídos a partir da Pesquisa de Emprego e Desemprego*, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, São Paulo: DIEESE, 2011.
- JESSY. *Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme*. Soft Skills Development of Management Students, 2009.
- KOTLER, P., et all. *Principles of Marketing* (4ª, Ed.) Edinburgh : Pearson Education Limited, 2005.
- MARQUES, A. P.; Sá, C.; CASANOVA, J. R. & ALMEIDA, L. S. (Orgs.), *Ser Diplomado do Ensino Superior: Escolhas, Percursos e Retornos*. Braga: Centro de

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

- Investigação em Educação (CIEd), Instituto de Educação, Universidade do Minho, ISBN, 2017.
- MARQUES, J. B. V.; FREITAS, Denise de. *The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research*. Pro-Posições, 2018.
 - MARX, K. *O capital. Crítica da economia política. Livro I. O processo de produção do capital, VI* (20ª ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
 - MATOS, E.; DENISE, P. *Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem*. Texto & Contexto-Enfermagem, 2006.
 - MOREIRA, F. K.; DE SÁ FREIRE, P. *Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial*. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2017.
 - OHNO, T. *O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
 - PEREIRA, A. R. *Evolução do trabalho e o trabalho em tempos globalizados*. Seminário Do Trabalho, 2008.
 - QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 1ª ed., Lisboa, Gradiva, 2008.
 - REY, B. *As competências transversais em questão*. Artmed, 2002.
 - ROCHA, J.; GONÇALVES, C.; VIEIRA, D. A. *Competências Transversais: Perceção de estudantes do 1º ano do ensino superior*. *Apoio Psicológico no Ensino Superior: Um olhar sobre o futuro*, Instituto Superior de Contabilidade e de Administração do Porto, 2012.
 - SCHWAB, K.; DAVIS, N. *Aplicando a quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2018.
 - SILVA, A. C. R. de. *Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
 - SILVA, P. A. G. *Competências transversais dos licenciados e sua integração no mercado de trabalho*, Universidade do Minho, Guimarães, 2008.

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1998.
- SULEMAN, F. *O valor das competências: um estudo aplicado ao sector bancário*. Livros Horizonte, 2007.
- SWIATKIEWICZ, O. *Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam*. Cadernos EBAPE. BR, 2014.
- TAYLOR, F. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986
- TEIXEIRA, F.; *Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- VALENTE, A. C. *Novos Mercados de Trabalho e Novas Profissões*. Estudo Prospetivo. Consórcio Maior Empregabilidade. Lisboa: Fórum Estudante, 2014.
- VIEIRA, D. A.; MARQUES, Ana Paula. *Preparados para trabalhar? Um Estudo com Diplomados do Ensino Superior e Empregadores*. Consórcio Maior Empregabilidade, 2014.
- WILLIAMS, J. *The Skills for Life survey: A national needs and impact survey of literacy, numeracy and ICT skills*. The Stationery Office, 2003.

Anexos

Anexo I – Guião das Entrevistas Semidiretivas

Dimensões	Objetivos	Questões Orientadas
Dados Demográficos <u>Questões sobre o participante</u>	Conhecer o Entrevistado e compreender o seu percurso até ao atual cargo	Em primeiro lugar, gostava de conhecer o seu percurso académico antes de chegar aqui: - Qual a área que exerce funções exatamente? - Há quanto tempo se encontra a exercer funções? - É empregador ou tem alguma influência sobre a empregabilidade da sua organização? - Sabe o que são <i>Soft Skills</i> ? Para si, diria que são...?
Nível 1 – Macro Competências Transversais (Soft Skills)	Compreender o que o entrevistado pensa, de uma forma geral, sobre as <i>soft skills</i> .	Qual a importância que atribui às <i>Soft Skills</i> ? E enquanto empregado, qual a importância que lhes atribui? Quais são as <i>soft skills</i> mais apreciadas pela sua organização?
	Compreender a opinião do entrevistado no que toca às <i>soft skills</i> e o mercado de trabalho.	Quais pensa que são as áreas que mais terão oportunidades de emprego no futuro? Dentro dessas que referiu, que <i>soft skills</i> serão mais relevantes serem treinadas? No entanto, devemos considerar que as <i>soft skills</i> são importantes para qualquer função? Porquê?
	Analisar, na generalidade, quais as competências consideradas mais relevantes.	Dentro do seguinte grupo de competências transversais, qual aquele que considera mais importante, no geral? - Comportamentais (ex: Adaptação, Flexibilidade, Proatividade, Lealdade, Autonomia) - Culturais (ex: Valores, Sentido de Compromisso, Ética Profissional, Lealdade, Empenho) - Comerciais (ex: Orientação para o cliente, Orientação para a qualidade, Eficiência, Resolução de Problemas) A nível individual, quais são as três principais <i>soft skill</i> necessárias para o desempenho de qualquer cargo?
Nível 2 – Meso Soft Skills no Recrutamento	Compreender alterações sentidas pelo entrevistado na vertente do recrutamento.	Passando agora para o recrutamento propriamente dito, na sua opinião quais as alterações na forma como este é feito? Quais as razões que que balanço faz? Quais são as principais prioridades, necessidades e dificuldades que um elemento dos RH encontra perante o recrutamento? Qual a área em que se torna mais difícil encontrar um bom candidato? Porquê?
	Investigar qual a formação normalmente exigida pelo recrutador, incluindo as <i>soft skills</i> .	Na sua opinião, qual o nível de escolaridade base para que um jovem se possa candidatar a uma vaga de emprego do tipo X (área do entrevistado)? Pensa que o ensino deverá fomentar mais a aquisição das <i>soft skills</i> na formação dos estudantes? Como o poderá fazer? Que estratégias poderiam ser implementadas? Qual o principal fator de diferenciação entre diferentes candidatos a uma vaga de emprego? Ou quais os critérios de recrutamento mais

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

		<p>privilegiados?</p> <p>A componente técnica é tão importante com as competências transversais? Porquê?</p> <p>Qual o principal fator de decisão que, na sua perspetiva, mais determina a escolha de um candidato?</p>
<p>Nível 3 - Micro <u>Soft Skills e o</u> <u>Futuro do</u> <u>Mercado de</u> <u>Trabalho</u></p>	<p>Enumerar as áreas de futuro e perceber quais as <i>Soft Skills</i> mais importantes para cada uma na ótica do empregador.</p>	<p>Agora vou falar em áreas específicas e pedia que me falasse de quais são as soft skills mais importantes para essa área, e ainda quais as principais exigências para os trabalhadores de cada área.</p> <p>Na área das TIC e Empregos Digitais?</p> <p>Na área dos Serviços às Empresas?</p> <p>Na área da Saúde ou Serviços Sociais?</p> <p>Na área dos Empregos Verdes?</p> <p>Na área da Indústria?</p> <p>E por fim, na área do Turismo?</p>
	<p>Recolher as opiniões sobre as <i>soft skills</i> e o futuro do mercado de trabalho.</p>	<p>Agora iremos pedir que fale sobre as suas opiniões pessoais e ideias. De um modo geral, qual a sua opinião sobre o mercado de trabalho e as suas principais características de hoje?</p> <p>O que pensa sobre a robotização e globalização e a sua influência sobre o futuro do mercado de trabalho e do próprio trabalho ?</p> <p>Podemos considerar os empregos de hoje como “Empregos para a Vida”?</p>

Anexo II – Declaração de Consentimento Informado

**UNIVERSIDADE DO MINHO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu (nome do(a) entrevistado(a))....., abaixo assinado(a), autorizo Jorge Marcelo Ribeiro Miranda, estudante de Sociologia das Organizações e do Trabalho, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, a utilizar as informações por mim prestadas e respetiva gravação, para a elaboração de sua Dissertação de Mestrado, que tem como título “Novos Mercados” na Economia Digital, que o mesmo me apresentou previamente.

Braga, de de 2020.

Assinatura do Entrevistado

Assinatura do Investigador

Anexo III – Questionário Delphi 1ª Ronda

	Temas / Subtemas	Perguntas	Respostas
Dados Demográficos	<u>Questões sobre o participante</u>	Idade	Igual ou Inferior aos 19 anos Entre 20 e 29 anos Entre 30 e 39 anos Entre 40 e 49 anos Igual ou Superior aos 50 anos
		Formação Académica	Ensino Básico (1º ao 9º ano de escolaridade) Ensino Secundário (12º Ano de Escolaridade) Licenciatura Pós-Graduação Mestrado Doutoramento Outro
		Área em que Desempenha Funções	TIC ou Empregos Digitais Serviços Empresariais Saúde/Serviços Sociais Empregos Verdes Indústria Turismo Outro
		É empregador ou tem alguma influência na empregabilidade da sua organização?	Sim Não
Nível 1 – Macro	<u>Competências Transversais (Soft Skills)</u>	As competências transversais (<i>Soft Skills</i>) são importantes para qualquer função pelo seu potencial de transferibilidade. Concorda com esta afirmação?	Concordo totalmente Concordo Não concordo nem discordo Discordo Discordo totalmente
		Qual o grupo de Competências Transversais (<i>Soft Skills</i>) que considera mais importante?	Comportamentais (ex: Adaptação, Flexibilidade, Proatividade, Lealdade, Autonomia) Culturais (ex: Valores, Sentido de Compromisso, Ética Profissional, Lealdade, Empenho) Comerciais (ex: Orientação para o cliente, Orientação para a qualidade, Eficiência, Resolução de Problemas)
Nível 2 – Meso	<u>Soft Skills no Recrutamento</u>	Com o passar do tempo, o processo de recrutamento de uma empresa tem de se orientar para ser capaz de identificar o core de competências críticas. Concorda com esta afirmação?	Concordo totalmente Concordo Não concordo nem discordo Discordo Discordo totalmente
		As organizações esperam cada vez mais dos indivíduos. Concorda com esta afirmação?	Concordo totalmente Concordo

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

			Não concordo nem discordo Discordo Discordo totalmente
		A presença, ou não, de Competências Transversais é fator de decisão no recrutamento. Concorda com esta afirmação?	Concordo totalmente Concordo Não concordo nem discordo Discordo Discordo totalmente
Nível 3 - Micro	<u>Soft Skills e o Futuro do Mercado de Trabalho</u>	O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais flexível, precário e desprovido de garantias. Concorda com esta afirmação?	Concordo totalmente Concordo Não concordo nem discordo Discordo Discordo totalmente
		O processo de globalização e robotização é um risco para o mercado de trabalho. Concorda com esta afirmação?	Concordo totalmente Concordo Não concordo nem discordo Discordo Discordo totalmente
		Os empregos de hoje podem ser considerados “Empregos para a Vida”. Concorda com esta afirmação?	Concordo totalmente Concordo Não concordo nem discordo Discordo Discordo totalmente
		Selecione 5 Competências Transversais que considera serem as mais importantes.	Resolução de Problemas Capacidade de Organização Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Trabalho em Equipa Flexibilidade Empatia Responsabilidade Capacidade de Gestão Criatividade
		Selecione 3 Competências Transversais que considera serem mais importantes para a área das TIC.	Resolução de Problemas Capacidade de Organização Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Trabalho em Equipa Flexibilidade Empatia

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

			Responsabilidade Capacidade de Gestão Criatividade
		Selecione 3 Competências Transversais que considera serem mais importantes para a área dos Serviços às Empresas.	Resolução de Problemas Capacidade de Organização Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Trabalho em Equipa Flexibilidade Empatia Responsabilidade Capacidade de Gestão Criatividade
		Selecione 3 Competências Transversais que considera serem mais importantes para a área da Saúde e Serviços Sociais.	Resolução de Problemas Capacidade de Organização Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Trabalho em Equipa Flexibilidade Empatia Responsabilidade Capacidade de Gestão Criatividade
		Selecione 3 Competências Transversais que considera serem mais importantes para a área dos Empregos Verdes.	Resolução de Problemas Capacidade de Organização Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Trabalho em Equipa Flexibilidade Empatia Responsabilidade Capacidade de Gestão Criatividade
		Selecione 3 Competências Transversais que considera serem mais importantes para a área da	Resolução de Problemas Capacidade de Organização

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

		<p>Indústria.</p>	<p>Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Trabalho em Equipa Flexibilidade Empatia Responsabilidade Capacidade de Gestão Criatividade</p>
		<p>Selecione 3 Competências Transversais que considera serem mais importantes para a área do Turismo.</p>	<p>Resolução de Problemas Capacidade de Organização Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Trabalho em Equipa Flexibilidade Empatia Responsabilidade Capacidade de Gestão Criatividade</p>

Anexo IV – Questionário Delphi 2ª Ronda

	Temas / Subtemas	Perguntas	Respostas
Nível 1 – Macro	<u>Competências Transversais (Soft Skills)</u>	Coloque por ordem de importância as seguintes competências:	Comportamentais (ex: Adaptação, Flexibilidade, Proatividade, Lealdade, Autonomia) Culturais (ex: Valores, Sentido de Compromisso, Ética Profissional, Lealdade, Empenho)
Nível 3 - Micro	<u>Soft Skills e o Futuro do Mercado de Trabalho</u>	Coloque por ordem de importância as seguintes soft skills:	Responsabilidade Trabalho em Equipe Resolução de Problemas Capacidade de Adaptação Empatia Pensamento Crítico
		Coloque por ordem de importância as seguintes soft skills para a área das TIC/Empregos Digitais:	Resolução de Problemas Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas
		Coloque por ordem de importância as seguintes soft skills para a área dos Serviços às Empresas:	Resolução de Problemas Gestão de Tempo Cumprimento de Tarefas Capacidade de Comunicação Empatia
		Coloque por ordem de importância as seguintes soft skills para a área da Saúde e Serviços Sociais:	Resolução de Problemas Eficiência Capacidade de Comunicação Pensamento Crítico Responsabilidade
		Coloque por ordem de importância as seguintes soft skills para a área dos Empregos Verdes:	Gestão de Tempo Capacidade de Adaptação Empreendedorismo Criatividade
		Coloque por ordem de importância as seguintes soft skills para a área da Indústria:	Resolução de Problemas Capacidade de Adaptação Eficiência Trabalho em Equipe Responsabilidade Capacidade de Gestão
		Coloque por ordem de importância as seguintes soft skills para a área do Turismo:	Gestão de Tempo Eficiência Capacidade de Comunicação Empatia Criatividade

Anexo V – Grelha de Análise da Entrevista

Dimensões	Resumo	Excertos
<p>Dados Demográficos <u>Questões sobre o participante</u></p>	<p>- Todos os entrevistados trabalham na área de recrutamento. - Média de anos de experiência de 2,5 anos (maior nível de experiência são 6 anos). - Soft Skills são competências comportamentais, sociais ou emocionais, transversais a qualquer função.</p>	<p>- “(...) mestre em Gestão de Recursos Humanos (...) estive anteriormente na área de recrutamento, mais especificamente recrutamento na área de IT (...). Estive nessa empresa sensivelmente 5 meses. (...) sendo recrutador tive influência em alguns processos de recrutamento (...) e também na empresa onde estive anteriormente (...) relacionam-se com tudo o que está inerente ao psicológico da pessoa, a skills que a pessoa adquire ao longo da sua vida, profissional e pessoal, e que posteriormente, usa essas mesmas skills para otimizar processos e melhorar a sua performance (...)”.</p> <p>- “Na área de Recursos humanos (...) sou responsável pela área de recrutamento e formação. Estou na função atual há 1 ano. Trabalho há 4. (...) tenho influência porque, como tenho a área de recrutamento acompanho todos os processos. (...) Diria que são conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano.”</p> <p>- “Neste momento, exerço funções na área de consultoria. Estou à cerca de 6 anos a trabalhar com uma empresa da área industrial. (...) tenho influência direta. Basicamente, seleciono potenciais candidatos e realizo recrutamento. (...) são competências comportamentais, transversais a qualquer função.”</p> <p>- “Sou técnica de Recursos Humanos. Exerço funções há cerca de 3 anos. (...) tenho uma grande influência sobre o recrutamento da minha organização...(…) são as competências pessoais de cada um, que a olho nu são difíceis de avaliar e perceber.</p> <p>- “Faço recrutamento de profissionais para a área dos serviços sociais. (...) Neste local onde estou agora apenas à 1 ano e meio. Sou empregadora e acabo por ter uma influência direta na empregabilidade (...) soft skills são todas as capacidades não técnicas que um colaborador traz consigo (...)”</p>

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

<p>Nível 1 – Macro <u>Competências Transversais (Soft Skills)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Extrema importância das soft skills. - Impossível dissociar as soft skills da vida pessoal para a vida profissional. - Impossível dissociar as soft skills das hard skills. - Não existem diferenças de importância das soft skills entre uma posição de empregador para uma de empregado. - As soft skills podem influenciar as relações laborais. - Crítica ao ensino das soft skills. - Capacidade de comunicação foi a competência mais referenciada. Em segundo lugar está o trabalho em equipa, resiliência e capacidade de lidar com pressão. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Atribuo uma importância enorme (...) porque permitem que o indivíduo obtenha um melhor rendimento no trabalho que desempenha. A capacidade empática é muito importante. (...) ter uma grande capacidade de trabalhar sobre pressão (...) Do meu ponto de vista, o empregado pode ter mais possibilidades de subir a cargos superiores na carreira, uma vez que estará mais apto a lidar com certos processos e certos clientes.” - “As soft skills são muito importantes. Mesmo quando não temos as hard skills bem desenvolvidas, é através das soft skills que conseguimos ser bem sucedidos. A todos os níveis, pessoais e profissionais. (...) são transversais à maioria das empresas como a comunicação, a proatividade, o trabalho em equipa, a flexibilidade, a resolução de problemas etc. Nenhum de nós saiu da faculdade a saber desempenhar as funções nas quais começámos a trabalhar. São as soft skills que vamos desenvolvendo ao longo do nosso percurso pessoal, académico e profissional que nos permitem desenhar muitas vezes uma carreira de sucesso (...)” - “As Soft Skills têm extrema relevância quer em termos pessoais quer profissionais, não sendo possível desassociar uma da outra. (...) talvez a capacidade de comunicação, resiliência e espírito de equipa... (...) Dou exatamente a mesma importância enquanto empregado e empregador, não vejo diferenças... (...)” - “(...) a importância que damos às soft skills variam consoante a categoria profissional para onde pretendemos recrutar. (...) grande parte das vezes, são essas as competências que mais valorizamos, mesmo em detrimento da experiência profissional e das habilitações. (...) As mais apreciadas pelo grupo são a habilidade de multitasking, gestão do tempo, colaboração e resistência ao stress. Sou uma pessoa que preza muito as soft skills, porque considero que as hard skills podem ser adquiridas (...) mas as soft skills já não. Muitas vezes estas vêm da educação, da personalidade da própria pessoa...(...)” - “Bastante! Nos recursos que recuto são procuradas maioritariamente essas características mais comportamentais, (...) são
--	--	--

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

		<p>um campo do qual sou bastante observadora também para tentar entender o fit do candidato no ambiente laboral e em equipa. (...) acaba por influenciar as próprias relações laborais. Eu enquanto funcionária, apesar de ser na área de recursos humanos, também necessito de possuir determinadas características que não me foram ensinadas na altura da minha formação. (...) A humildade e a vontade de aprender mais para mim são fulcrais (...)”</p> <p>- “(...) considero que o que distingue cada empresa são os seus trabalhadores e as soft skills que cada um possui. (...) acho que essas soft skills devem ser valorizadas por cada líder para serem aproveitadas da melhor maneira, para levarem a empresa a bom porto e também para valorizar os seus empregados. Diria que a primeira é a comunicação, se calhar porque ainda é um grande problema de muitas empresas... Se se começar a recrutar pessoal que tenha um grande poder de comunicação, pode ser que se comece a resolver uma dos grandes problemas empresariais. Diria que outra é a empatia, pois este problema é social e quando acontece no ambiente de trabalho traz consigo outros problemas como a cooperação entre colegas ou a falta de capacidade para trabalho em equipa.”</p>
	<p>- A área que melhor represente o futuro do mercado de trabalho é a área das TIC. - Também é referida a área da medicina, engenharia e área social. - Dentro da área mais relevante (TIC), as competências mais importantes são a comunicação, trabalho em equipa, flexibilidade,</p>	<p>- “(...) posições que envolvem inteligência artificial e Data Scientist. (...) é essencial que os profissionais mantenham sempre uma abordagem humanista no sentido de contribuir para que o mundo seja melhor através desta mesma inteligência artificial, mas que, por outro lado, as pessoas continuem a fazer parte deste mesmo mundo. (...) Se não gerido da melhor forma, isto poderá levar a taxas de desemprego enormes. (...) Se não todas, a grande maioria das funções necessitam de profissionais com uma boa capacidade de comunicação, de sentimento empático e de ter a capacidade de resistência ao stress (...)”</p> <p>- “As da tecnologia e digital, sem dúvida. (...) As pessoas que vêm das áreas de tecnologia, por exemplo, programadores, estão um passo atrás em termos de soft skills. Se compararmos com candidato das áreas de gestão, marketing, (...) percebe-se que desenvolvem muito</p>

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

	<p>resiliência, criatividade e capacidade de aprendizagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupação pelo aumento das taxas de desemprego. - Novamente referida a falta de preparação na área das soft skills dos jovens recém formados. - As soft skills são fundamentais para qualquer função. - Crescente preocupação das empresas em fornecer formação aos colaboradores dentro desta área. 	<p>as soft skills antes de ingressar no mercado de trabalho. (...) A comunicação, o trabalho em equipa, a flexibilidade, diria que são soft skills a ser treinadas nesta área em concreto. (...) As soft skills são importantes para qualquer função (...) são o tipo de competências, que nos permitem crescer enquanto pessoas e profissionais e que, consequentemente fazem crescer os negócios. (...) Por isso é que cada vez mais se vê que as organizações também investe em formações deste género de competências.”</p> <p>- “Sem dúvida que as áreas de automação e tecnologia de informação são as que têm ganho maior destaque ao longo dos anos. (...) a flexibilidade, resiliência, capacidade de lidar com o trabalho sob pressão são as que considero serem mais importantes. As soft skills são importantes para qualquer função! Elas determinam se um candidato é capaz de se ajustar não só à função em específico como à própria cultura organizacional envolvente (...)”</p> <p>- “Estou em crer que as Medicinas e as Engenharias continuarão a vingar. Relativamente à área da Medicina (...) resistência ao stress, controlo das emoções e resiliência. Já nas engenharias talvez a proatividade e a criatividade. (...) é importante recorrer às habilidades pessoais para enriquecer e facilitar o lado mais técnico e assim melhorar o desempenho profissional.”</p> <p>- “Com certeza a área de informática, inteligência artificial (...) Penso que a criatividade deverá ser importante. Mas também a comunicação (...) A capacidade de aprendizagem também deve ser importante, dado que é uma área em constante crescimento. (...) acabam por influenciar as próprias relações humanas, tanto de forma negativa como positiva (...)”</p> <p>- “ (...) apostava nas engenharias e as áreas sociais. As que referi anteriormente, mas ainda colocava a liderança. Quando refiro liderança não é chefia, porque na minha perspetiva são completamente diferentes. (...) o que distingue as empresas, como já disse, são só empregados e as soft skills que cada um possui, e o valor que cada empresa lhes dá, independentemente da função ou área de</p>
--	--	--

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

	<p>trabalho.”</p>	<p>- “(...) mas irei optar pelas duas primeiras. Entre as duas primeiras não consigo escolher uma mais importante. Não consigo escolher entre capacidade de adaptabilidade e ética profissional, por exemplo. (...) Tudo o que são competências comerciais são passíveis de serem ensinadas posteriormente, pelo que não considero importantes, pelo menos numa primeira fase. (...) Adaptabilidade, ética e empatia.”</p> <p>- “Na minha opinião, as culturais. A comunicação, o trabalho em equipa e a proatividade.”</p> <p>- “Apesar de considerar todas bastante relevantes, destaco o grupo das comportamentais. Empatia, resiliência e autonomia... (...)”</p> <p>- “(...) todos os grupos têm um peso considerável (...) Mas diria talvez as comportamentais. Adaptação, proatividade e eficiência.”</p> <p>- “As comportamentais. Comunicação, empatia e flexibilidade.”</p> <p>- “(...) considero as comportamentais e culturais (...) se tivermos um empregado proativo e com uma grande autonomia, ele terá um sentido de compromisso para com a empresa e isso levará a que ele faça o seu trabalho com qualidade e eficiência. Comunicação, trabalho em equipa e proatividade.”</p>
<p>Nível 2 – Meso <u>Soft Skills no</u> <u>Recrutamento</u></p>	<p>- Quatro dos entrevistados dizem que a principal alteração está na importância que passou a ser dada às competências transversais e às experiências dos candidatos: p. exemplo experiências de voluntariado ou falar mais que uma língua.</p> <p>- Outros dois referem que surgiu a digitalização do recrutamento</p>	<p>- “(...) atualmente, (...) experiências de voluntariado, nacionais ou internacionais e o facto de falar mais do que uma língua são muito valorizadas. Isto mesmo no recrutamento de IT, onde possivelmente poderá pensar-se que este tipo de skills não seriam tão importantes. (...) o engenheiro informático tem de saber comunicar com a sua equipa, e se possível em mais do que uma língua (...). Sem dúvida alguma, a componente técnica. Um recrutador apenas avalia o psicológico e todo o processo comportamental do candidato, mas não é capaz de aplicar testes técnicos. Estes são geralmente feitos nas nossas empresas-cliente, pelos engenheiros informáticos, antes de assinarem contrato. Essa questão pode variar muito. Em IT temos diversas áreas (...) Encontrar este tipo de profissionais com backgrounds em frameworks tão específicos nem sempre é fácil, e ainda menos fácil se torna quando estamos a recrutar para posições</p>

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

	<p>(maior agilidade). - Dificuldades: componente técnica, gestão de expectativas, escolher o melhor candidato, legislação laboral, conjunto vasto de requisitos, tempo para recrutamento. - A maioria considera que todas as áreas são difíceis de recrutar. - Profissional de TIC e de Serviços às Empresas considera a área das TIC a mais difícil de recrutar.</p>	<p>séniore (...).” - “Em pleno regime de teletrabalho esta pergunta é muito pertinente. Já se assistia a uma mudança clara na forma como o recrutamento era feito porque existia já tentativas de o tornar mais digital. Agora, com este cenário, deixou de ser uma tentativa para ser imprescindível. A própria procura de candidatos mudou nos últimos anos com o LinkedIn Recruiter que permite encontrar perfis em todo o mundo sem precisarmos de ter uma base de dados. (...) As empresas que não acompanharem esta mudança vão ter uma enorme dificuldade de atração de talento. O mais difícil é corresponder a expetativas dos candidatos. Não só expetativas salariais mas toda a experiência de recrutamento tem de correr bem. Os candidatos têm o poder de negociação ou seja, em vez de serem as empresas a receber candidaturas e a dar respostas negativas aos candidatos, são os candidatos que o fazem porque têm propostas muito elevadas (...) Da mesma forma em que a área em que existe mais oportunidades de trabalho é a área de tecnologia, esta também é a área mais atrativa para as novas gerações e não só. A concorrência é feroz. E os candidatos são muito exigentes em tudo e muito caros.” - “(...) é cada vez mais valorizado as competências transversais e não somente as competências técnicas. Atualmente existem muitos candidatos, e bons candidatos, para quase todas as áreas. A maioria dos jovens consegue desenvolver bons currículos e promover as suas capacidades. Mas na hora de escolher o candidato ideal a diferença está na forma como ele aborda determinadas questões (...) Mas isto não foi uma mudança radical, penso que foi algo bastante gradual. (...) a principal prioridade, necessidade e dificuldade passa sempre por encontrar o candidato ideal para determinada função. (...) Acho que isso não é possível de classificar... Todas têm as suas barreiras e dificuldades, tudo depende do leque de candidaturas e perfis que se procura...” - “O recrutamento está sem dúvida cada vez mais flexível e prático. Os candidatos já não têm obrigatoriamente de se deslocar à empresa</p>
--	--	---

		<p>para serem entrevistados, e podem colaborar com empresas do outro lado do mundo. É um recrutamento cada vez mais aberto, mas também mais distante, onde se priorizam as competências e habilitações e não tanto outros critérios. A nível das prioridades, a gestão ativa de pessoas, formação e o desenvolvimento. (...) seja prestada a devida atenção à fase de recrutamento, que haja transparência e uma escuta ativa. (...) acho que existe a necessidade de fazer uma melhoria contínua na comunicação interna empresarial (...) temos de estar constantemente a verificar a legislação laboral... Temos também alguma dificuldade em encontrar mão-de-obra habilidosa e qualificada. (...) temos grandes dificuldades na gestão de custos em recursos humanos para os projetos, manter a motivação e a proatividade. No caso da área do turismo, temos um problema bastante específico. É muito difícil encontrar (...) um bom candidato para um lugar de motorista de pesados de passageiros. Não passa apenas pelas habilitações e certificações, que são muito dispendiosas, mas também porque não basta saber conduzir... É necessário ter as soft skills bastante desenvolvidas e ser um profissional multitasking... É necessária simpatia, profissionalismo e ser-se leal à profissão. Na verdade acho que em todas as áreas existem sempre dificuldades em encontrar um bom candidato. Por vezes porque existem poucos candidatos, por outras porque há demasiadas opções e torna-se difícil e complexo finalizar a escolha.”</p> <p>- “(...) o recrutamento leve em conta muito mais fatores do que levava antigamente, como é o caso das soft skills. Porém, também acho que é uma área em que a qualidade tem de ser objetivo, ou não se alcançam resultados. (...) a concorrência hoje em dia super forte, torna-se complicado chegar aos candidatos pois as suas possibilidades e opções são inúmeras. (...) Acho que em todas as áreas existem bastantes opções de candidatos. (...) hoje em dia, procuram-se perfis muito concretos com muitas metodologias e sabedoria na área, idiomas que devem ser falados, ou seja, é um conjunto tao vasto de requisitos que acaba por ser difícil encontrar o candidato ideal. (...)”</p>
--	--	--

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

		<p>- “Algumas empresas ainda não valorizam as soft skills, é muitas das vezes o recrutamento não é bem feito. Não usam métodos para verificar que competências é que aquele candidato possui e se se encaixa nas funções que tem que exercer. (...) Considero que o tempo que tem para se recrutar é tão escasso que se contrata empregados sem se perceber se as suas características encaixam com o perfil da empresa e muitas vezes com a função que vai exercer. (...) Diria que são para cargos mais superiores, pois precisam de mais competências, porque vão liderar equipas. Um mau líder pode desmotivar uma equipa e por sua vez levar a maus resultados empresariais.”</p>
	<p>- Mínimo licenciatura, à exceção do turismo, indústria e empregos verdes, que consideram suficiente o 12ºano. - Todos concordam que o ensino deve fomentar a aquisição de soft skills. - Sugestões para o ensino fomentar as soft skills: atividades extracurriculares, cursos extra, palestras, contacto com entidades externas, workshops, contacto com empresas, estágios, cadeira de avaliação do desempenho das soft skills, trabalho de campo e aulas mais direcionadas</p>	<p>- “(...) o grau de licenciatura. Não acho que um mestrado seja especificamente importante ao nível de recrutamento de IT(...) penso que sim. (...) através de atividades extracurriculares, ou seja, atividades fora das aulas, como cursos complementares à unidade curricular, palestras com profissionais experientes na área que estudante frequenta (...). Num contexto profissional, a ideia-base poderia ser semelhante... ou seja, o profissional poderia ser incentivado pela empresa a participar em certas atividades, cursos de liderança, estratégia e afins (...) o facto do candidato falar mais do que duas línguas pode ser uma grande mais-valia em posições de gestão (...) quantos mais frameworks o candidato tiver um conhecimento profundo, mais valioso ele se tornará de modo a que ele poderá trabalhar numa vasta panóplia de projetos. Sim, ambas são exatamente iguais em termos de importância mas aqui temos de ter em conta qual o processo de recrutamento que temos em mãos. Para uma posição sénior, as hard skills são o essenciais, mas para posições mais juniores, experiências de voluntariado, o estilo de comunicação, e até ambições de curto e médio prazo podem ser mais importantes do que as competências técnicas (...) Agora, obviamente que eu posso ser o melhor comunicador do mundo mas se não souber os básicos de Java, nunca terei acesso a uma posição de Java. (...) Para posições séniores, (...) a experiência em projetos em que o profissional esteve envolvido é muito importante(...) Para posições juniores, muitas vezes</p>

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

	<p>para o dia a dia no trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento de uma língua estrangeira, principalmente o inglês, é um dos fatores de diferenciação. - As competências técnicas e as competências transversais têm igual grau de importância, deve existir um equilíbrio entre ambas. À exceção das TIC, que exigem mais a componente técnica. - O fator de decisão mais referido foi a comunicação, mas também o momento da entrevista e o CV. 	<p>é o estilo de comunicação e ambições que definem a sua contratação.”</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Atualmente, diria que um jovem sem a licenciatura terá muita dificuldade em encontrar um emprego. Acho que as escolas já começaram a fazer isso, tanto ao nível secundário como ao nível do ensino superior. Nem que seja pela quantidade de iniciativas extra curriculares em que os alunos participam... Mas como disse, os cursos das áreas de tecnologia estão um passo atrás. E acho que a maior culpa disso é das universidades que estiveram muito focadas em dar os conhecimentos técnicos e se esqueceram do resto. É necessário que comecem a investir mais no contacto com entidades externas, empresas, realizem workshops, etc. O principal fator diria que é o facto de não terem estudado apenas. Ou seja, que durante o percurso académico tenham feito mais do que isso. No caso de candidatos com mais experiência, diria que são mesmo as soft skills. Mas depende muito da função, o saber inglês é comum a tudo. Se tivesse que colocar numa balança, diria que as competências transversais podem ser ligeiramente mais importantes. Se eu tiver boas soft skills posso ter facilidade em aprender as hard skills, ou seja as competências técnicas. Mas o contrário nem sempre é verdade. Sem dúvida, a comunicação.” - “(...) Tanto selecionamos candidatos com o 12º ano, como candidatos licenciados ou mestres. Mas é óbvio que uma pessoa com o 12º ano não irá ser selecionado para uma posição de maior responsabilidade... O ensino sem dúvida que deveria promover não só competências técnicas como também transversais. Formações e atividades de tutoria são alguns dos exemplos de estratégias (...) também proporcionar mais atividades no estrangeiro e em áreas diferentes das de formação. (...) Num processo de recrutamento a postura e o discurso do candidato, bem como a sua experiência são as principais determinantes. Na minha opinião deve haver um equilíbrio entre ambas, não devendo uma sobrepor-se à outra. Não consigo responder a essa questão, por ser muito geral. (...) Mas talvez seja
--	---	---

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

	<p>importante o candidato saber comunicar...”</p> <p>- “Diria que o mínimo é o 12º ano... (...) Como tenho vindo a dizer não basta um diploma ou um certificado. O ensino deve apostar mais nos estágios de longa duração, na transmissão e avaliação do desenvolvimento das soft skills e disciplinas capazes de acompanhar como a psicologia, sociologia ou psicologia social... Os fatores diferenciadores passam muito pelas habilitações, nem de outra forma poderia ser. Mas passa também pelo trabalho que o profissional é capaz de desenvolver. (...) Lamentavelmente sim, mas não devia ser. Na formação e desenvolvimento técnico as empresas encontram-se capazes de apostar e sustentar... mas no desenvolvimento das competências transversais que são adquiridas ao longo da vida, e de acordo com as experiências de cada um, a empresa pouco ou nada pode fazer. Quando realizamos a avaliação do curriculum. É a fase mais importante e decisiva.”</p> <p>- “(...) o mínimo é uma licenciatura (...) Sim, sem dúvida que sim. Talvez lecionar aulas mais relacionadas com as organizações, pessoas, principalmente na área do social que acabam por aprender apenas aquilo que é o objetivo do curso. (...) eu diria as experiências e a boa comunicação do candidato. Isso acaba por diferenciar os candidatos entre si. A componente comportamental, apesar de tudo, acaba por ter mais peso neste tipo de empregos. Acho que não consigo responder a esta questão pelo facto de existirem diferentes tipos de cargos para o qual faço recrutamento. Mas o curriculum é o primeiro impacto... depois vem a experiência, a boa comunicação, os idiomas falados e a flexibilidade (...)”</p> <p>- “(...) hoje em dia, diria que o mínimo é o 12º ano e para cargos mais técnicos a licenciatura. Sim, acho que o ensino deveria estar mais direcionado para as soft skills, acho que podiam apostar mais no trabalho de campo. Para os estudantes se colocarem à prova com os problemas empresariais e como deveriam agir, e até mesmo os comportamentos que não deviam ter. A escolaridade e também a experiência. Sendo que nos últimos tempos se tem verificado</p>
--	--

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

		<p>também uma grande procura nos conhecimentos de línguas, como o inglês, francês e espanhol. Acho que todas as componentes são fundamentais, se assim não fosse não se apostava em nenhuma delas. (...) A experiência, sem dúvida.”</p>
<p>Nível 3 - Micro Soft Skills e o Futuro do Mercado de Trabalho</p>	<p>- TIC: empatia, capacidade de negociação e boa comunicação; flexibilidade, capacidade de resolução de problemas, pensamento criativo e proatividade. - Serviços às Empresas: comunicação, ética, relações interpessoais; capacidade de resolução de problemas, responsabilidade, capacidade de trabalho em equipa, negociação, flexibilidade, resiliência e pensamento crítico. - Saúde e Serviços Sociais: comunicação, flexibilidade, capacidade de adaptação; sentido de compromisso, inteligência emocional, ética e empatia. - Empregos Verdes: flexibilidade, resiliência, criatividade e</p>	<p>- “(...) Começando por TIC e Empregos Digitais, empatia e capacidade de negociação são muito importantes. Por um lado, é necessário perceber se o candidato compreendeu a cem por cento o job description, de modo a que haja um fit organizacional posterior. É necessário saber as motivações do candidato, o que ele pode dar e o que pretende receber. Também é necessário ser-se um bom comunicador, uma vez que isto levará a uma boa negociação. (...) Quem presta serviços, independentemente de ser às empresas ou a qualquer outro tecido da sociedade, precisa de ter duas soft-skills: resolução de problemas (complexos ou não), uma vez que se pretende que alguma lacuna seja preenchida, e (...) responsabilidade. Responsabilidade de cumprimento de tarefas e prazos. Exigem-se profissionais com um enorme espírito de cooperação e responsabilidade, de modo a criar relações futuras com as empresas às quais disponibiliza os seus serviços. (...) Neste campo, capacidade de ouvir e atenção (...) Na saúde e nos serviços sociais lida-se muitas vezes com pessoas em estados físicos e mentais sensíveis, pelo que é necessário dar-se atenção e saber-se ouvir (...) exige-se profissionais comprometidos com o bem-estar social e com orientação para servir a comunidade. Por Empregos Verdes, entendo pessoas que trabalham ou que têm alguma relação com o ambiente (...) esperam-se profissionais ambientalmente conscientes e responsáveis, e também com um elevado pensamento estratégico e flexibilidade cognitiva. Estes profissionais precisam de pensar out-of-the-box, fora da caixa (...) Para todos estes campos, considero que é preciso pensar-se dois passos à frente (...) A indústria é normalmente caracterizada por ser bastante competitiva e (...) têm quase que obrigatoriamente de ter uma capacidade enorme de lidar com o stresse. (...) é preciso que esta saiba efetuar uma eficiente gestão de pessoas, de modo a gerir as</p>

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

	<p>comunicação; responsabilidade, pensamento estratégico e ética. - Indústria: capacidade de lidar com pressão e capacidade de gestão; resiliência, autonomia, comunicação, trabalho em equipa e capacidade de automotivação. - Turismo: orientação para o cliente, capacidade de negociação, empatia, atitude positiva, criatividade e capacidade de comunicação; inteligência emocional, flexibilidade e resiliência.</p>	<p>expetativas de todos num ambiente industrial (...) Numa era da globalização, onde as companhias low-cost oferecem cada vez mais destinos, quem trabalha nesta área tem de ter um vasto sentido de empatia e inteligência emocional de modo a perceber na sua plenitude o que a pessoa deseja visitar e conhecer. Do meu ponto de vista é essencial aconselhar adequadamente, o que o cliente pretende e não o que gera mais lucro, dado que esta “fidelização” do cliente levará conseqüentemente a novos negócios. (...)”</p> <p>- “Flexibilidade, agilidade e resolução de problemas. Comunicação, ética e competências interpessoais.”</p> <p>- “(...) apenas me posso pronunciar na área industrial, onde tenho desenvolvido a minha atividade. Nesta área, as soft skills que mais se destacam são as que enumerei anteriormente: resiliência, autonomia, comunicação, capacidade de trabalhar em equipa e sob pressão.”</p> <p>- “Vou enumerar... pensamento criativo e capacidade de comunicação. No que toca às exigências prefiro pronunciar-me apenas em relação à área do turismo. Orientação para o cliente e Negociação. Inteligência Emocional e ética. Ética também... e sentido de responsabilidade. Motivação e trabalho de equipa. Orientação para o cliente e Negociação. Empatia, atitude positiva, criatividade e capacidade de comunicação. As exigências para esta área prendem-se com o cumprimento dos objetivos da empresa, e em paralelo, conseguir conciliá-los com as necessidades e preferências dos clientes. Existe aqui um grande trabalho de vendas, negociação e mediação que muitas vezes é menosprezado pelos colaboradores e pelas próprias chefias.”</p> <p>- “Preferia pronunciar-me apenas sobre a área dos serviços sociais, (...) diria que é a comunicação, a flexibilidade e a capacidade de adaptação a situações de bastante stress.”</p> <p>- “A criatividade e proatividade. A flexibilidade, resiliência e pensamento crítico. A empatia, ética no trabalho e atitude positiva. Aqui já me posso pronunciar com maior certeza, e diria que é a flexibilidade, a resiliência, a criatividade e claro a comunicação.</p>
--	---	---

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

		Trabalho em equipa, empatia e comunicação. Flexibilidade, resiliência e capacidade de comunicação.”
	<p>- Crítica relativamente ao mercado de trabalho em Portugal: falta de apoio aos jovens.</p> <p>- Maior exigência dos candidatos, mais oportunidades e maior dificuldade em reter pessoas.</p> <p>- Aumento dos níveis de formação, as oportunidades mais apreciadas são as que permitem evolução profissional.</p> <p>- A robotização traz impactos positivos e negativos (é mais profundo na área da indústria).</p> <p>- As organizações têm a responsabilidade social de equilibrar os impactos da robotização.</p> <p>- Já não existem empregos para a vida.</p>	<p>- “O mercado português (...) considero-o muito deficitário. Um mercado que revela uma grande falta de aposta nos jovens profissionais. Um mercado que exige o impossível, pedindo anos e anos de experiência a recém-graduados e em contrapartida, oferecendo salários perto do ridículo, não há outra palavra. (...) o mercado profissional português não está disposto, no seu geral, nem com paciência para trabalhar a matéria-prima, e aqui matéria-prima refiro-me aos jovens. Portugal tem um sistema de educação público de referência a nível europeu, mas ano após ano os milhares de jovens com grande potencial são completamente desaproveitados, tendo de emigrar para mostrar o que realmente valem lá fora (...) Portugal continuará a ser, para mim, um dos piores países europeus para se trabalhar na generalidade dos campos profissionais. Exigem-se medidas por parte do governo, medidas que impulsionem a contratação jovem, e por parte das empresas, a criação, por exemplo, de academias de verão todos os anos onde os jovens possam ter um primeiro impacto com o mundo profissional (...) Acredito que a robotização irá ocupar um papel central daqui a poucas décadas na vida social das sociedades desenvolvidas (...) sem dúvida que acredito que vai ter um impacto no mercado de trabalho do futuro. (...) Os profissionais de hoje estão constantemente a mudar de empresa, (...) o conceito de “empregos para a vida” para mim, atualmente, não é mais do que um conceito ultrapassado”</p> <p>- “(...) Os candidatos estão mais exigentes, há muitas oportunidades a toda a hora e rapidamente é possível enviar uma candidatura. (...) As empresas estão a investir cada vez mais em áreas de tecnologia mas estes perfis, pelo menos em Portugal, ainda não são mal pagos. Mas também é interessante vermos que ainda há muitas empresas a optar por ter colaboradores em regime de outsourcing porque trabalham por projetos ou porque não querem ter encargos com tantas pessoas. A robotização já chegou e vai aumentar. Tem impactos muito</p>

		<p>positivos nos negócios mas pode vir a tirar postos de trabalho a muitas pessoas. (...) cabe às organizações utilizarem a robotização mas não se esqueceram de outro aspeto muito importante que diz respeito à responsabilidade social. (...) As pessoas já não olham para as empresas como um sitio para ficar uma vida mas sim como um local que lhe vai permitir crescer, ter uma boa experiência e desenvolver muitas competências. Mas quando isso terminar, há outras empresas com outras experiências, outros projetos, outros desafios. E é isso que as pessoas valorizam agora.(...)”</p> <p>- “Considero que o mercado de trabalho se tem tornado cada vez mais exigente na escolha do candidato certo. Cada vez mais, a ideia de que um bom candidato é aquele que tem mais anos de experiência está completamente ultrapassada. Mas também considero que muitas vezes se procuram características impossíveis de conjugar na personalidade de uma pessoa. (...) Acho que esta questão é muito pertinente, precisamente na área da indústria. Acho que é claro para toda a gente que a robotização tem um impacto muito profundo na área industrial e podia estar aqui horas a falar sobre o assunto. Mas para facilitar, diria que é bastante positivo pela facilidade em terminar determinados processos, ao mesmo tempo que retira emprego a algumas pessoas. (...) Existem empregos para a vida, mas mesmo os candidatos já não pretendem isso...”</p> <p>- “(...) o mercado de trabalho apresenta-se como volátil e competitivo. (...) Hoje em dia procuram-se oportunidades que no momento se apresentem como positivas e como uma mais-valia para a carreira. O lado competitivo fomenta nos profissionais uma incessante vontade de melhorar e fazer mais o que, na realidade, é o que um profissional deve fazer. (...) A robotização e a globalização têm as duas faces da moeda... Se por um lado podem ser uma mais-valia e um apoio em diversas áreas, por outro lado retiram lugar a alguns profissionais. Mas penso que existem também funções que são impossíveis de ser substituídas por uma máquina, portanto cabe às organizações criarem um equilíbrio por forma de não menosprezarem o capital humano,</p>
--	--	---

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

	<p>que sem dúvida considero o mais importante. (...) sem dúvida que não existem empregos para a vida. (...) Embora ainda existam profissionais que procuram essa estabilidade, o mercado de trabalho já não está preparado para assegurar. Os empregos para a vida são aqueles em que o profissional não é ambicioso, não procura mais. (...)”</p> <p>- “O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e as pessoas estão cada vez a especializar-se mais para poderem competir, principalmente aqueles com menos experiência vejo que se dedicam muito mais à parte da formação para poder ter uma oportunidade. (...) Penso que como tudo tem os seus pontos positivos e pontos negativos, como é óbvio estamos muito avançados e hoje chegamos a coisas e alcançamos objetivos que há uns anos seriam loucura. Porém também acredito que no futuro isso irá gerar muito desemprego mas também novos postos de trabalho. (...) as pessoas já não olham para os seus empregos como emprego para a vida. (...) Hoje as pessoas são muito competitivas e têm objetivos muito traçados, com muita progressão de carreira, melhores salários, melhores condições. A busca por algo novo não acaba.”</p> <p>- “O mercado não está fácil, principalmente para quem acabe um curso, pois os trabalhos disponíveis pedem experiência na área e não é dada a oportunidade aos recém-formados para adquirirem essa experiência. (...) Temos de nos conformar que a robotização e globalização vieram para ficar e isto faz com que o mercado de trabalho exija competências que não estão ao acesso de qualquer pessoa. Ou seja, o conhecimento mais técnico não está disponível na escolaridade obrigatória e sabemos que uma formação mais específica não está ao acesso de todos, apesar de alguns apoios que são fornecidos. Ao mesmo tempo, há mais formação do que a que existia anteriormente, que resulta numa relevância gigante para as soft skills que são forma de distinção. Cada vez mais os empregos não são para a vida, por várias razões, porque se chega a uma fase que a empresa não te oferece mais do que aquilo que te deu, e porque estamos num mundo globalizado em que a qualquer momento podes</p>
--	---

“Novos Mercados” na Economia Digital – Competências Transversais na Ótica dos Empregadores

		ir para outro país, ou até mesmo exercer funções em Portugal para fora. Existe um mundo de oportunidades...”
--	--	--