

A Importância das Competências Genéricas no Recrutamento de Diplomados do Ensino Superior:

Estudo de casos em Hotelaria e Restauração

Maria de Lurdes Calisto

lurdes.calisto@eshte.pt

ESHTE – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Resumo

Actualmente, mais do que nunca, exerce-se sobre o ensino superior a pressão da empregabilidade dos seus diplomados. Espera-se que estes, além de competências profissionais, possuam também outro tipo de competências, as genéricas, que garantam empregabilidade. O objectivo principal desta investigação é o de explorar a relevância das competências genéricas no mercado de trabalho específico do Sector da Hotelaria e Restauração. O desenho da investigação assenta num propósito exploratório e descritivo e a análise dos dados foi essencialmente de natureza qualitativa. Os resultados apontam no sentido de que as competências genéricas estão, pelo menos, em situação de igualdade com as competências específicas quanto à sua relevância para a empregabilidade imediata dos diplomados. A hipótese daqui decorrente é que os empregadores esperam que os diplomados estejam tão bem preparados em termos de competências genéricas quanto de específicas, com implicações para o sistema de educação. Em particular, dentro do grupo das competências genéricas, a preferência dos empregadores parece ir no sentido das competências sistémicas, aquelas que pressupõe a combinação da compreensão, sensibilidade e saberes que permitam que se perceba como as partes de um todo se relacionam e integram. Os resultados sugerem, também, a hipótese de que existirão circunstâncias, internas ou externas às empresas que as distinguem quanto ao valor que atribuem às competências mobilizáveis pelos diplomados.

Palavras-chave: Competência, Empregabilidade, Ensino Superior, Hotelaria e Restauração

Introdução

Um mundo em rápida mutação e altamente interligado tem provocado o debate no quadro do sistema educativo. Em particular o ensino superior é visto como o fornecedor de capital intelectual para a economia do conhecimento (Allen & Van der Velden, 2005). Espera-se que os diplomados, além de competências profissionais, possuam também competências transversais que lhes garantam empregabilidade a longo prazo (Van der Klink, *et al.*, 2007, p. 74).

O acompanhamento da inserção profissional dos diplomados pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) fez emergir a seguinte questão de investigação que parte da distinção inicialmente proposta por Becker (1975) entre formação geral e formação específica: No acto do recrutamento, qual a relevância atribuída pelos empregadores do Sector da Hotelaria e Restauração às competências genéricas mobilizáveis pelos diplomados do ensino superior, comparativamente às competências específicas? O nosso objectivo principal é o de explorar a relevância das competências genéricas no mercado de trabalho específico do Sector.

Nas primeiras três secções deste artigo apresentamos a revisão da bibliografia. Na quarta secção descrevemos a metodologia de investigação e as suas limitações. Na última secção apresentamos os principais resultados e conclusões, bem como sugestões para futuras investigações.

1. Economia da educação

A Teoria do Capital Humano tem desempenhado um papel importante no estudo do mercado de trabalho e na análise económica da educação. De acordo com esse modelo, níveis adicionais de educação aumentam a produtividade do trabalho (Becker, 1975). Em mercados perfeitos, ou seja em mercados em que o salário é estritamente dependente da produtividade, as diferenças nos salários baseiam-se em diferenças de produtividade que são resultado de diferenças no capital humano que, por sua vez, resultam de diferenças na quantidade de educação dos indivíduos.

Algumas críticas são apontadas à Teoria do Capital Humano (Smith, 2003). Ao medir a educação em número de anos não leva em consideração diferenças na qualidade da educação. Por outro lado, ao considerar que a gestão do capital humano se encontra apenas do lado do indivíduo, a Teoria não releva o papel dos empregadores na identificação das capacidades requeridas.

Na linha destas críticas, a Teoria do Ajustamento pelo Emprego (Jovanovic, 1979; Sattinger, 1975 e 1993) aponta para uma interacção entre a oferta e a procura na explicação dos fenómenos do mercado de trabalho. Para Jovanovic o desajustamento do trabalhador ao emprego “*leads to lower wage and an early separation*” (1979, p. 982) e Sattinger conclui que existe evidência que “*the market system is operating to allocate laborers to tasks*” (1975, p. 467). Sattinger (1993) considera diferenças nos salários dificilmente explicáveis por modelos em que o salário e a produtividade dos indivíduos são o resultado da sua escolaridade e experiência independentemente da disponibilidade de empregos na economia. É, por isso, um modelo no qual interagem elementos da oferta e da procura, em oposição à Teoria do Capital Humano.

Se o contributo da educação para a produtividade depende do ajustamento ao emprego é pertinente considerar que os empregadores preferirão candidatos que possuam competências mobilizáveis específicas do emprego que irão assumir. Contudo, o ajustamento ao emprego de ‘hoje’ pode significar desajustamento ao emprego de ‘amanhã’, o que resulta em desvantagens tanto para o trabalhador como para a empresa. Historicamente esta questão não foi relevante até ao momento em que a natureza do trabalho começou a mudar rapidamente. O ‘*knowledge worker*’ (Drucker, 1993) necessita de enfrentar condições difíceis no contexto da globalização e da necessidade de flexibilidade por parte das empresas, i.e. facilidade de contratação e despedimento (Murteira, 2007). A necessidade de possuir competências relevantes, conduz a

outro tipo de flexibilidade, a polivalência. A empregabilidade dependerá do candidato poder mobilizar as competências que garantam flexibilidade às empresas.

2. Competência

A definição de competência é uma tarefa complexa (Suleman, 2007). À volta desta problemática são utilizados termos como capacidade, atributo, habilidade, *skill*¹, muitas vezes de forma indiferenciada e com significados que se sobrepõem.

No campo da aplicação do conceito de competência às organizações, os autores dividem-se entre duas abordagens distintas (Cabral-Cardoso, *et al.*, 2006). De um lado autores como McClelland (*in* Spencer & Spencer, 1993) e Boyatzis (1982) que entendem as competências enquanto atributos e, do outro, autores como Le Boterf *et al.* (1992), Le Boterf (2000) e Zafarian (1999, 2002) que vêem as competências enquanto resultados (comportamentos e desempenho) e que as distinguem das noções de capacidade ou de *skill*, muitas vezes utilizadas com o mesmo significado. Uma capacidade é uma dimensão de uma competência em ‘potência’ mas não o é efectivamente enquanto não se concretizar na acção, de forma combinada com outros atributos.

Existe no contexto educativo, tal como acontece na área das organizações de trabalho, ambiguidade na definição de competência. Por exemplo, Allen, *et al.* (2005, p. 2) definem competência como «*pré-requisitos para a acção eficaz*» - focalização nos atributos, e Mulder (2001, *in* Wesselink *et al.*, 2007) define-a como a capacidade integrada orientada para o desempenho tendo em vista a consecução de realizações específicas – focalização no desempenho.

A distinção entre estas duas abordagens é útil para realçar a relevância de abordagens consideradas integradoras. No contexto organizacional, Spencer & Spencer (1993) sugerem um modelo de análise de competências propondo uma analogia entre o conjunto de componentes da competência e um icebergue, no qual o desempenho é a face visível e os atributos do indivíduo

¹ “Ability, from the Latin ‘habilis’ meaning ‘able to hold, carry or handle easily’, led to the word ‘habilitas’ which can be translated as ‘aptitude, ability, fitness or skill.’ The term skill is probably the most frequently used, with the meaning of being able, capable or skilful. It is often used in the plural, ‘skills’, and sometimes with more restrict meaning than that of competences.” (Villa, *et al.*, 2007, p. 19).

constituem a face oculta. No contexto da educação superior, o projecto Tuning² segue uma abordagem integradora, considerando competência como parte do produto final de um processo educativo. *“In this context, a competence or a set of competences mean that a person puts into play a certain capacity or skill and performs a task, where he/she is able to demonstrate that he/she can do so in a way that allows evaluation of the level of achievement”* (Villa, et al., 2007, p. 20).

Em conclusão, os conceitos de competência vão de uns mais estritos a outros mais latos, e estendem-se das características intrínsecas, profundas e quase imutáveis do indivíduo a aspectos que são extrínsecos ao indivíduo e que dizem respeito ao contexto. Competência é tudo isso, na medida em que tanto os factores intrínsecos como os extrínsecos ao indivíduo são relevantes para o relacionar com um desempenho, num determinado contexto (ver Figura 1).

FIGURA 1 – FACTORES QUE COMPÕEM A COMPETÊNCIA E DESEMPENHO



Fonte: Autora.

A distinção entre competências de carácter geral e de carácter mais específico, emerge do trabalho de Becker: *“General training is useful in many firms besides those providing it (...)”* (Becker, 1975, p. 19); *“Training that increases productivity more in firms providing it will be called specific training.”* (Becker, 1975, p. 26). Mais tarde, Stevens (1996) introduz o conceito de “formação transferível” – aquela que é potencialmente útil em algumas empresas e não em muitas.

² Tuning Educational Structures in Europe é um projecto conduzido por Universidades Europeias cuja finalidade é oferecer uma abordagem concreta à implementação do Processo de Bolonha. Foi lançado em 2000, com o apoio da Comissão Europeia. Incluía já em 2007 a vasta maioria dos países signatários do Processo de Bolonha.

Considerando que «a educação é um exemplo perfeito de formação geral» (Suleman, 2007, p. 28), a classificação utilizada por Becker não se revela adequada para estudar a distinção ao nível das competências mobilizáveis produzidas pelo ensino. Por outro lado, a tipificação de Stevens (1996) também não é relevante para o nosso objectivo, visto que a educação também não é ‘formação transferível’ porque interessa a muitas empresas, mesmo quando orientada para uma profissão existente apenas em empresas de determinado sector de actividade.

Mais recentemente, e no campo do ensino superior, esta questão ganha outros contornos. Weinert (2001, in Allen, *et al.*, 2005b) define competência específica como *cluster* de pré-requisitos cognitivos que um indivíduo necessita para ter um bom desempenho numa dada área. Considera ainda que as competências genéricas abrangem uma diversidade de conceitos com um elemento comum: a aplicação a uma variedade de contextos e conteúdos. Também para Van der Klink, *et al.* (2007) a especificidade das competências difere na medida em que aquelas estejam ligadas a um contexto. Algumas competências estarão mais ligadas a contextos profissionais específicos, e portanto garantem a empregabilidade a curto prazo, outras têm um vasto leque de aplicações, e contribuem para a empregabilidade a longo prazo.

3. As competências genéricas e o ensino superior

Desde há alguns anos, existe uma crescente atenção aos resultados desejados do sistema educativo, nomeadamente no ensino superior. Para além disso, tem-se verificado uma mudança quanto aos resultados desejados, com maior enfoque para as competências dos diplomados (Allen, *et al.*, 2005). Van der Klink, *et al.* (2007) apontam a necessidade de ligação entre os requisitos dos diplomados do ensino superior e as competências exigidas pelo mercado de trabalho como uma das condições básicas para um ensino baseado nas competências. Nessa linha, o Projecto Tuning incluiu um processo de consulta a empregadores, e outros agentes, para identificar as competências mais importantes – genéricas (comuns a qualquer curso) e específicas (as relacionadas com uma área disciplinar). As 30 competências genéricas incluídas no questionário utilizado no Projecto Tuning foram classificadas em: *Competências instrumentais*, aquelas que têm uma função instrumental; *Competências interpessoais*, que facilitam os processos de interacção social e de cooperação; e, *Competências sistémicas*, que se relacionam com sistemas como um todo. Estas pressupõem a combinação de compreensão, sensibilidade e

saberes que permitem que se perceba como as partes de um todo se relacionam e integram, e exigem a aquisição prévia de competências instrumentais e interpessoais (Villa, *et al.*, 2007)

É certo que os empregadores continuam a dar importância às competências mais específicas que oferecem mais garantias de produtividade (Suleman, 2000) mas o ensino superior não pode ignorar a importância crescente das competências genéricas (González & Wagenaar, 2007). No caso particular da Hotelaria e Restauração, já em 1990 Baum realça a necessidade dos diplomados em turismo e hospitalidade possuírem uma base de multi-competências que lhes permitisse ser criativos, flexíveis e adaptáveis dado o ambiente de trabalho em mudança. Nessa linha de raciocínio vários autores (Ashley *et al.*, 1995; Christou & Eaton, 2000; Dalbor & Feinstein, 2001; Tsai *et al.*, 2006) apresentam evidências da necessidade do ensino superior em Hotelaria e Restauração desenvolver as competências genéricas dos estudantes.

4. Metodologia da investigação

Esta investigação assenta num propósito exploratório e descritivo. Para a abordagem ao trabalho empírico optou-se pelo método ‘estudo de caso’. Os casos referem-se a situações de recrutamento de alunos e ex-alunos da ESHTe iniciadas por empregadores do sector da Hotelaria e Restauração que entre Agosto de 2008 e Janeiro de 2009 contactaram a Escola para divulgar anúncios de oferta de emprego para o cargo de Chefe de Cozinha ou similares compatíveis com o perfil de saídas profissionais dos diplomados em Produção Alimentar em Restauração (PAR)³.

Na primeira fase da investigação foram analisados os anúncios de oferta de emprego. Na segunda fase, analisámos o conteúdo de 3 documentos: Referencial de emprego ‘Chefe de Cozinha’⁴; Referencial de emprego ‘Gestor(a) de Restauração’⁵; Relatório Final do Projecto Tuning (Villa, *et al.*, 2007). Da análise dos dois primeiros documentos foi gerada uma lista de competências relevantes, validada por um perito em Cozinha, às quais se adicionou as competências genéricas consideradas mais importantes pelos empregadores europeus e identificadas no âmbito do Projecto Tuning.

³ As saídas profissionais para as quais o curso de PAR está estruturado são: cargos de direcção, gestão e organização de unidades de produção de alimentos em restauração (tradicional, colectiva, *catering*, indústria) com competências técnicas ao nível da produção e confeção alimentar, da higiene e segurança alimentar, da gastronomia, da nutrição e da gestão da produção.

⁴ Incluído no Estudo Sectorial do INOFOR “Hotelaria em Portugal” (Pires, *et al.*, 1999).

⁵ Incluído no Estudo Sectorial do IQF “O Turismo em Portugal” (IQF, 2005).

Deste trabalho resultou uma lista de 41 competências mobilizáveis pelos diplomados em PAR que constituiu a base para a elaboração de um questionário, a terceira fase da investigação, em cuja versão final, pós-teste, constavam 33 competências (ver Anexo). Finalmente, cerca de 50% dos respondentes foram, complementarmente, entrevistados telefonicamente.

A principal limitação do estudo prende-se com o facto de os resultados não poderem ser generalizados. Estes aplicam-se apenas à situação dos empregadores que contactaram a ESHTe e, conseqüentemente, não é possível estender as conclusões à procura recebida por outras Escolas, e muito menos, à generalidade dos empregadores do Sector. Outra limitação resulta dos dados serem, essencialmente, de natureza subjectiva pois resulta da opinião expressa pelos representantes das empresas empregadoras.

5. Discussão de resultados, conclusões e sugestões

5.1. Resultados

O quadro 1 apresenta os resultados da análise ao conteúdo dos anúncios de oferta de emprego. É possível verificar que a maioria dos empregadores não refere espontaneamente o nível de habilitação requerido. Apenas 7 empregadores manifestam os seus requisitos nesse aspecto. Quanto aos requisitos de competências há a notar que 16 empregadores não fazem qualquer referência a competências nos anúncios oferta de emprego. Dos 15 empregadores que expressam os seus requisitos de perfil em termos de competências: 5 indicam requisitos apenas em termos de competências genéricas; 2 expressam requisitos apenas em termos de competências específicas; e, 8 expressam requisitos de competências, tanto específicas quanto genéricas. Podemos também verificar que cerca de 50% das empresas não fazem qualquer apresentação da mesma no anúncio. Para além disso, apenas 6 empresas fazem uma descrição do perfil do indivíduo que procuram em termos de traços de personalidade.

Após a análise deste primeiro conjunto de dados, não fica claro que os empregadores prefiram níveis de escolaridade mais elevados, como sugere a Teoria do Capital Humano, mas também não revelam exigências específicas quanto ao tipo de formação requerida nem descrevem o emprego, como poderia decorrer da Teoria do Ajustamento ao Emprego. A importância das competências genéricas parece revelar-se, no entanto, em todos os casos em que existe exigência de competências e a importância do ajustamento à organização parece estar presente em metade das empresas, as que se preocupam em apresentar a empresa no anúncio.

QUADRO 1 – DADOS NOS ANÚNCIOS DE OFERTA DE EMPREGO

	ACTIVIDADE	NÍVEL MÍNIMO DE ESCOLARIDADE	REQUISITO DE COMPETÊNCIAS GENÉRICAS	DESCRIÇÃO DO PERFIL DO INDIVÍDUO	REQUISITO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA
#1	Restauração	n.d. ⁶	Sim	Sim	Sim	Não
#2	Restauração	n.d.	Não	Não	Sim	Sim
#3	Hotelaria	n.d.	Sim	Sim	Sim	Não
#4	Restauração	Frequência do ensino superior ⁷	Não	Não	Não	Não
#5	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#6	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#7	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#8	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#9	Restauração	12º ano completo	Sim	Não	Sim	Sim
#10	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#11	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Não
#12	Restauração	n.d.	Sim	Sim	Não	Sim
#13	Restauração	Frequência do ensino superior ⁸	Não	Não	Não	Sim
#14	Hotelaria	n.d.	Sim	Não	Não	Não
#15	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#16	Restauração	n.d.	Sim	Sim	Não	Não
#17	Restauração	Frequência do ensino superior ⁹	Não	Não	Não	Não
#18	Hotelaria	n.d.	Não	Não	Sim	Sim
#19	Restauração	n.d.	Sim	Não	Sim	Não
#20	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#21	Restauração	Frequência do ensino superior ¹⁰	Sim	Não	Sim	Não
#22	Restauração	n.d.	Sim	Não	Sim	Não
#23	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Não
#24	Hotelaria	n.d.	Sim	Não	Não	Não
#25	Hotelaria	n.d.	Sim	Sim	Sim	Não
#26	Pastelaria	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#27	Hotelaria	1º ano ensin. superior completo	Sim	Não	Sim	Não
#28	Restauração	12º ano completo	Não	Não	Não	Não
#29	Restauração	n.d.	Não	Não	Não	Sim
#30	Restauração	n.d.	Sim	Sim	Não	Sim
#31	Hotelaria	n.d.	Não	Não	Não	Não

⁶ n.d. – Não disponível. O empregador não faz referência a nível de escolaridade mínima.⁷ O empregador refere efectivamente que pretende um aluno da ESHTe mas não indica de que ano, pelo que se considerou que o nível requerido é, no mínimo, de frequência do ensino superior.⁸ Idem.⁹ Idem.¹⁰ Idem.

O inquérito realizado na 3ª fase da investigação, obteve uma taxa de resposta de 42%, correspondente a 13 empregadores. Deste grupo foi retirada uma das empresas por se ter verificado que havia respondido considerando uma situação de estágio, o que enviesava os resultados. A amostra, constituída pelos restantes 12 empregadores, apresenta as seguintes características: 3 microempresas e 5 PME's do Sector da Restauração; 2 PME's e 1 grande empresa do Sector da Hotelaria; e, 1 microempresa de Panificação. A prevalência de muito pequenas, e pequenas e médias empresas, é compatível com o perfil do Sector.

No quadro 2 é possível analisar as competências consideradas de importância 'elevada' pelos empregadores.

QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS DE IMPORTÂNCIA ELEVADA, POR CASO

TIPO	SUBTIPO	COMPETÊNCIA	CASOS									
			Grupo 1			Grupo 2			Grupo		Grupo	
			K	A	H	J	B	D	L	G	E	F
ESPECÍFICA		C12										
		C3										
		C22										
		C27										
		C31										
		C14										
		C20										
		C32										
		C1										
		C16										
		C7										
		C15										
		C29										
		C11										
		C17										
		C10										
GENÉRICA	SISTÉMICA	C21										
		C13										
		C24										
		C19										
		C23										
GENÉRICA	INTER-PESSOAL	C30										
		C28										
		C33										
		C18										
GENÉRICA	INSTRUMENTAL	C5										
		C8										
		C26										
		C2										
		C9										
		C4										
		C6										

LEGENDA:  competência classificada como de importância 'elevada'.

Concluimos existirem algumas semelhanças entre casos que agrupamos da seguinte forma: grupo 1 - casos A, H e K; grupo 2 – casos B, D e J; grupo 3 – casos G e L; grupo 4 – casos E e F; e grupo 5 - casos C e I. O critério de agrupamento está relacionado com as competências consideradas como de importância ‘elevada’, o que em todos os grupos, excepto no grupo 5, acabou também por revelar outro tipo de semelhanças entre os casos.

O grupo 1 - casos A, H e K, é constituído por empresas de dimensão pequena ou média, 1 de Restauração e 2 de Hotelaria, que apesar de considerarem praticamente todas as competências do perfil como de importância ‘elevada’, procuram um candidato ao qual não exigem formação superior completa. Estas empresas não fazem distinção relevante entre competências genéricas e específicas, considerando todas de igual importância, aparentando preferência por um perfil de emprego de banda larga no qual a flexibilidade será um objectivo relevante.

O grupo 2 – casos B, D e J, é constituído por uma micro e duas muito pequenas empresas, 2 de Restauração e 1 de Panificação. Apesar de aparentemente também não fazerem distinção significativa entre competências genéricas e específicas, distinguem-se do grupo anterior por serem mais selectivos quanto às competências requeridas.

O grupo 3 – casos G e L, é constituído por microempresas de Restauração. Este grupo distingue-se por serem empregadores que atribuem com mais frequência a importância ‘elevada’ a competências específicas do que a competências genéricas. O empregador G, em particular, não considera qualquer das competências genéricas como de importância ‘elevada’. Os empregadores neste grupo, aparentemente, estarão mais preocupados com a produtividade, do que com a flexibilidade, daí a sua preferência por competências específicas.

O grupo 4 – casos E e F é constituído por pequenas empresas da Restauração que atribuem com mais frequência um nível de importância ‘elevado’ a competências do tipo genérico do que a específicas. Consideram que algumas das competências do perfil são de ‘nula’ ou ‘fraca’ importância. Em ambos os casos, os empregadores exigem, pelo menos a frequência do ensino superior e são específicos quanto ao curso requerido. Serão estes, eventualmente, os empregadores que valorizam mais as competências genéricas e estarão essencialmente preocupados com a flexibilidade.

Finalmente, o grupo 5 – casos C e I, é constituído por uma microempresa de Restauração e um por uma grande empresa de Hotelaria. Têm em comum apenas o facto de não considerarem nenhuma das competências do perfil como de importância ‘elevada’.

No quadro 2, podemos ainda observar que algumas competências, 10 específicas e 12 genéricas, se destacam, no conjunto dos diferentes casos, por serem, consideradas de importância ‘elevada’ por, pelo menos, metade dos empregadores:

- Competências específicas: *C12 Selecção de produtos, ingredientes, matérias-primas; C3 Definição de normas, procedimentos e instrumentos de control; C22 Cumprimento de normas e regras protocolares; C27Aplicação das normas de SHST; C31Avaliação das condições de segurança, higiene e limpeza; C14 Avaliação da qualidade dos produtos; C20 Gestão do serviço de alimentação e bebidas; C32 Preparação dos alimentos, e confecção e decoração de pratos; C1 Proposta de novos produtos, métodos de produção e services; C16 Avaliação da oferta face à procura*
- Competências genéricas, sistémicas: *C21 Responsabilidade; C13 Capacidade para aplicar conhecimentos na prática; C24 Autonomia; C19 Identificação com os objectivos e cultura organizacionais; C23 Liderança; C25 Adaptação a novas situações*
- Competências genéricas, interpessoais: *C30 Trabalho em equipa; C28 Relacionamento interpessoal; C33 Capacidade de crítica e auto-crítica*
- Competências genéricas, instrumentais: *C5 Planeamento; C8 Comunicação; C26 Tomada de decisão.*

Em geral, parece não haver distinção significativa quanto ao nível de importância entre competências genéricas e específicas. Verificamos, também, que competências genéricas que não constavam dos perfis profissionais iniciais surgem como de importância ‘elevada’ na opinião dos empregadores, o que poderá sugerir que serão competências mais relacionadas com a flexibilidade do que com a produtividade.

5.2. Conclusões e sugestões para futuras investigações

Uma das primeiras conclusões deste trabalho é que a grande maioria dos empregadores estudados não exige os níveis de escolaridade mais elevados. Adicionalmente, a maioria não revela exigências específicas quanto ao curso requerido mas cerca de 50% dos empregadores da população inicial apresentam espontaneamente requisitos em termos de competências, o que parece revelar um interesse maior por ‘recrutar’ competências do que qualificações.

Em segundo lugar, verificámos também que para a maioria dos casos em que os empregadores apresentaram requisitos em termos de competências, a importância das competências genéricas ficou patente, revelando a possibilidade de não existir apenas interesse por um ajustamento à função. A hipótese da importância do ajustamento à organização decorre, também, do facto de metade dos empregadores descrever a empresa nos seus anúncios de emprego e, alguns, também o perfil pessoal requerido ao candidato. As circunstâncias da economia global estarão a conduzir a que o ajustamento seja cada vez menos a um posto-de-trabalho e, cada vez, mais à organização como um todo e à sua necessidade de constante mudança.

Assim, em geral e com poucas excepções, os empregadores da amostra não estabeleceram distinção significativa entre os tipos de competências. Apesar de existirem diferenças entre os casos quanto ao número de competências que consideram de importância elevada, a maioria dos empregadores aparenta preferência por um perfil de emprego de banda larga no qual a flexibilidade será um objectivo relevante. Existem, contudo, alguns empregadores que atribuem com mais frequência importância elevada a competências específicas do que a genéricas. O que verificámos é que se tratam de microempresas, sugerindo que este tipo de empresas estará particularmente preocupado com a produtividade, daí a sua preferência.

Concluímos, também, que dentro das competências genéricas parece existir preferência dos empregadores inquiridos pelas competências do subtipo sistémico.

Portanto, quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista empírico, as competências genéricas parecem estar pelo menos em situação de igualdade com as específicas quanto à sua importância para a empregabilidade dos diplomados. A hipótese daqui decorrente é que os empregadores esperam que os diplomados estejam tão bem preparados em termos de competências genéricas quanto de específicas. Apesar das limitações do estudo, anteriormente referidas, ele sugere em nossa opinião pistas de investigação futura que não devem ser ignoradas. No entanto, dado o número significativo de empregadores na população inicial que não fizeram qualquer referência a competências ao longo do processo, coloca-se a hipótese de que existirão contextos externos e/ou circunstâncias internas às empresas que as distinguirão quanto ao valor que atribuem às competências mobilizáveis.

Consideramos que os trabalhos de investigação se devem dirigir, no futuro, para o estudo das especificidades, eventualmente associadas às estratégias, aos modelos de gestão das empresas, às

formas de organização do trabalho ou outras, que distinguem as empresas quanto à procura de competências. Em particular, será interessante conduzir trabalhos que expliquem a importância diferenciada que os empregadores atribuem aos três subtipos de competências genéricas: instrumentais, interpessoais e sistémicas, investigando em particular a eventual predominância das competências sistémicas.

Bibliografia

- Allen, J., & Van der Velden, R. (2005). The Role of Self-Assessment in Measuring Skills. *Transition in Youth Workshop 8-10 September*.
- Allen, J., Ramaekers, G., & Van der Velden, R. (Summer de 2005). Measuring Competencies of Higher Education Graduates. (W. Periodicals, Ed.) *New Directions for Institutional Research*.
- Ashley, R. A., Bach, S. A., Chesser, J. W., & Ellis, E. T. (1995). A Customer-Based Approach to Hospitality Education. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quality*, 36 (4), 74-79.
- Baum, T. (1990). Competencies for Hotel Management: Industry Expectations of Education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2 (4), 13-16.
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. N. York: John Wiley & Sons.
- Cabral-Cardoso, C., Estevão, C. V., & Silva, P. (Fevereiro de 2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: perspectivas dos empregadores e diplomados*. (TecMinho, Ed.) Obtido em 7 de Março de 2008, de www.tecminho.uminho.pt
- Christou, E., & Eaton, J. (2000). Management Competencies for Graduate Trainees of Hospitality and Tourism Programs. *Annals of Tourism Research*, 27 (4), 1058-1061.
- Dalbor, M., & Feinstein, A. H. (2001). Was Thomas Jefferson Trained for his Profession? *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 13 (1).
- Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Difusão Cultural.
- González, J., & Wagenaar, R. (7 de Março de 2007). Obtido em 8 de Maio de 2008, de [www.tuning.unideusto.org: http://tuning.unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_final_version.pdf](http://tuning.unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_final_version.pdf)
- IQF. (2005). *O Turismo em Portugal (Separata)*. Lisboa: IQF.
- Jovanovic, B. (1979). Job Matching and the Theory of Turnover. *Journal of Political Economy*, 87 (5), 972-990.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S., & Vincent, F. (1992). *Comment manager la qualité de la formation?* Paris: Éditions d'Organisation.
- Murteira, M. (2007). *A Nova Economia do Trabalho: Ensaio sobre Emprego e Conhecimento no Mercado Global*. Lisboa: ICS.
- Pires, A. L., Caramujo, E., Alves, M. G., & Moreira, P. (1999). *Hotelaria em Portugal*. INOFOR.
- Sattinger, M. (1993). Assignment Models of the Distribution of Earnings. *Journal of Economic Literature*, XXXI, 831-880.
- Sattinger, M. (May de 1975). Comparative advantage and the distributions of earnings and abilities. *Econometrica*, 455-468.

Smith, S. (2003). *Labour Economics* (2nd ed.). New York: Routledge.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Stevens, M. (1996). Transferable training and poaching externalities. In *Acquiring skills: market failures, their symptoms and policy responses*. CEPR.

Suleman, F. (2000). Empregabilidade e Competências-chave: do conceito de competência às competências chave. In H. Lopes, & F. Suleman (Eds.), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave* (pp. 79-115). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Suleman, F. (2007). *O Valor das Competências: um estudo aplicado ao sector bancário*. Lisboa: Livros Horizonte.

Tsai, F. C., Goh, B. K., Huffman, L., & Wu, C. K. (2006). Competency Assessment for Entry-Level Lodging Management Trainees in Taiwan. *The Chinese Economy*, 39 (6), 49-69.

Van der Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40.

Villa, A., González, J., Auzmendi, E., Bezanilla, M. J., & Laka, J. P. (7 de Março de 2007). Obtido em 8 de Maio de 2008, de www.tuning.unideusto.org:

http://tuning.unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_final_version.pdf

Wesselink, R., Biemans, H. J., Mulder, M., & van der Elsen, E. R. (2007). Ensino e Formação Profissional (EFP) baseados nas competências, na óptica de investigadores neerlandeses. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40, 41-56.

Zarifian, P. (2002). L'entreprise de service. In J. Gadrey, & P. Zarifian, *L'émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités*. Paris: Éditions Liaisons.

Zarifian, P. (1999). *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*. Rueil-Malmaison: Éditions Liaisons.

Anexo

LISTA DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS (QUESTIONÁRIO FINAL)

TIPO: ESPECÍFICAS	TIPO: GENÉRICAS	SUBTIPO: INSTRUMENTAL
C1 Proposta de novos produtos, métodos de produção e serviços	C2 Definição de medidas correctivas	
C3 Definição de normas, procedimentos e instrumentos de controlo	C4 Análise de informação	
C7 Selecção e caracterização da oferta de produtos e serviços	C5 Planeamento	
C10 Promoção dos produtos e serviços	C6 Utilização das TIC	
C11 Preparação dos meios de divulgação	C8 Comunicação	
C12 Selecção de produtos, ingredientes, matérias-primas	C9 Pesquisa de informação	
C14 Avaliação da qualidade dos produtos	C26 Tomada de decisão	
C15 Interpretação de documentação técnica	TIPO: GENÉRICAS	SUBTIPO: INTERPESSOAL
C16 Avaliação da oferta face à procura	C18 Negociação	
C17 Programação das actividades produtivas	C28 Relacionamento interpessoal	
C20 Gestão do serviço de alimentação e bebidas	C30 Trabalho em equipa	
C22 Cumprimento de normas e regras protocolares	C33 Capacidade de crítica e auto-crítica	
C27 Aplicação das normas de SHST	TIPO: GENÉRICA	SUBTIPO: SISTÉMICA
C29 Avaliação da qualidade dos serviços prestados	C13 Capacidade para aplicar conhecimentos na prática -	
C31 Avaliação das condições de segurança, higiene e limpeza	C19 Identificação com os objectivos e cultura organizacionais	
C32 Preparação dos alimentos, e confecção e decoração de pratos	C21 Responsabilidade	
	C23 Liderança	
	C24 Autonomia	
	C25 Adaptação a novas situações	