

Programa de Gestão de Carreiras dos Alunos e  
Diplomados do Instituto Superior Técnico

Carlota Santos Silva

Projecto de Mestrado em  
Gestão de Recursos Humanos

Orientador  
Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Abril de 2011

Programa de Gestão de Carreiras dos Alunos e  
Diplomados do Instituto Superior Técnico

Carlota Santos Silva

Projecto de Mestrado em  
Gestão de Recursos Humanos

Orientador  
Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Abril de 2011

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço ao Prof. Henrique Duarte pelo seu apoio incondicional e a confiança que depositou no meu trabalho, sem ele não teria conseguido chegar até aqui.

A elaboração da tese de mestrado foi possível pelo trabalho desenvolvido ao longo de mais de um ano no Instituto Superior Técnico, sendo que foi com muito prazer que abracei este projecto.

Agradeço a todos os alunos que se disponibilizaram a responder as minhas questões e desejo continuar a apoiá-los na sua transição para a vida activa.

Agradeço o incentivo dos meus colegas do IST ao longo deste percurso, muitas vezes difícil.

Agradeço o apoio da minha família, mãe e irmã, P. e seus pais.

**Dedico este trabalho ao meu filho Diogo ... que é a minha fonte de inspiração.**

Espero que este trabalho contribua  
para o enriquecimento académico na  
área de gestão de carreiras.

# Índice

Índice de Tabelas .....	I
Índice de Figuras .....	II
Índice de Anexos .....	III
Resumo .....	IV
Abstract .....	V
Resumo Executivo .....	VI
1. Definição do problema - O papel das universidades na inserção profissional dos seus alunos e diplomados .....	1
2. Referencial Teórico .....	3
2.1. Da orientação vocacional à gestão de carreira – A evolução da intervenção .....	3
2.2. Da gestão de carreiras ao desenvolvimento de carreiras – Programas de intervenção .....	7
2.2.1. Programas de formação para o desenvolvimento de competências ..	7
2.2.2. Programas de orientação e aconselhamento .....	9
2.2.3. Programas de <i>mentoring</i> ou <i>coaching</i> .....	11
2.3. O aluno, a universidade e a empresa – Identificação dos sistemas .....	12
2.3.1. De aluno a profissional - Transição para o mercado de trabalho .....	12
2.3.2. Do meio académico para o empresarial - Contextualização do mercado de trabalho .....	14
3. Quadro Conceptual .....	17
4. Operacionalização do Projecto .....	20
4.1. Metodologia do diagnóstico .....	20
4.2. Diagnóstico interno e externo de cada sistema .....	21
4.2.1. Descrição da organização e funcionamento do IST .....	21
4.2.2. Descrição dos serviços de inserção profissional do IST .....	23
4.2.2.1. De UNIVA a NPE .....	23
4.2.2.2. Outros Serviços de Apoio ao Aluno .....	25
4.2.2.3. Actividades de inserção profissional dentro dos departamentos do IST .....	26
4.2.2.4. Outros núcleos de estudantes com actividades de inserção profissional .....	30

4.2.3.	Descrição dos serviços de inserção profissional noutras universidades .....	32
4.2.3.1.	FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto .....	32
4.2.3.2.	FCTUC - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra .....	32
4.2.3.3.	FCTUNL - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa .....	33
4.2.4.	Caracterização das empresas e do mercado de trabalho .....	35
4.2.5.	Perfil dos alunos e diplomados do IST .....	36
4.2.6.	Entrevistas aos alunos e diplomados do IST .....	37
4.2.6.1.	Desenvolvimento de guião de entrevista .....	37
4.2.6.2.	Realização de entrevistas aos participantes .....	37
4.2.6.3.	Definição das categorias com base nos objectivos .....	38
4.2.6.4.	Análise do conteúdo das entrevistas .....	38
4.3.	Conclusões do diagnóstico .....	41
5.	Implementação .....	43
5.1.	Propostas de Intervenção .....	43
5.1.1.	Organização dos elementos específicos para a construção de portal de emprego .....	43
5.1.2.	Promoção do serviço de gestão de carreiras no IST junto das empresas e alunos .....	48
5.1.3.	Programação de acções de proximidade entre alunos e empresas .....	50
5.1.4.	Elaboração de programa de formação de desenvolvimento de competências .....	51
5.2.	Calendarização do plano de intervenção .....	53
5.3.	Custos do plano de intervenção .....	54
6.	Conclusões .....	56
	Referências Bibliográficas .....	59
	Anexos .....	67

## Índice de Tabelas

Tabela I – Processo de Aconselhamento .....	11
Tabela II – Factores Internos e Externos na Escolha de Carreira .....	14
Tabela III – Métodos e técnicas de diagnóstico dos sistemas em análise .....	20
Tabela IV – Diagnóstico interno do sistema universidade .....	31
Tabela V - Vantagens na participação na Jobshop da FCTUNL .....	34
Tabela VI - Diagnóstico externo do sistema universidade.....	35
Tabela VII - Diagnóstico do sistema empresa.....	36
Tabela VIII - Oferta de cursos de 1.º e 2.º Ciclo de 2010/2011.....	37
Tabela IX - Matriz de Análise das Entrevistas .....	38
Tabela X - Diagnóstico do sistema aluno.....	40
Tabela XI – Interacção entre sistemas de análise e programas de intervenção .....	41
Tabela XI – Identificação das propostas por tipologia de programas de gestão de carreira.....	42

## Índice de Figuras

Figura I – A evolução da Intervenção em Gestão de Carreiras.....	6
Figura II - Factores de Competências.....	16
Figura III - Sistema Triangular do Programa de Gestão de Carreiras .....	18
Figura IV- Matriz de Tipológica de Programas de Gestão de Carreiras .....	19
Figura V- Organigrama Funcional do IST .....	22
Figura VI - Diagrama do Plano Estratégico do IST para 2010 .....	23
Figura VII – Gráfico da Evolução do N.º de ofertas no Job Bank .....	24
Figura VIII – Departamentos académicos do IST .....	26
Figura IX – Diagrama do Portal de Emprego: Perfil Aluno .....	44
Figura X- Diagrama de Acesso dos Alunos ao Portal de Emprego .....	45
Figura XI – Diagrama do Portal de Emprego: Perfil Empresa .....	46
Figura XII- Diagrama de Acesso das Empresas ao Portal de Emprego.....	47
Figura XIII - Diagrama de Entradas de Contactos de Empresas .....	48
Figura XIX - Diagrama do Programa de Desenvolvimento de Competências .....	52

## Índice de Anexos

Guião de Entrevista - Grupo 1 .....	67
Matriz de Análise das Entrevistas – Grupo 1 .....	69
Guião de Entrevista - Grupo 2 .....	73
Matriz de Análise das Entrevistas – Grupo 2 .....	75
Organograma Funcional do IST .....	82

## Resumo

Este projecto de intervenção visou recolher todos os elementos necessários para a construção do programa de gestão de carreiras dos alunos e diplomados do IST: portal de emprego; calendário de actividades de recrutamento; programa de desenvolvimento de carreira. A pesquisa bibliográfica evidenciou a importância de um programa de gestão de carreiras que integre os três sistemas de análise, o aluno, a empresa e a universidade, sendo que os programas podem ser construídos com enfoque numa intervenção individual ou em grupo para o desenvolvimento interno ou externo de carreira. Para consolidar a informação anterior, foi realizada uma pesquisa interna e externa dos serviços de apoio à inserção profissional no IST e nas universidades nacionais de engenharia, bem como a caracterização das empresas nacionais tendo como base as reuniões com os profissionais de recursos humanos. Realizam-se 12 entrevistas a alunos e diplomados do IST, sendo que as entrevistas foram organizadas em dois grupos. O grupo 1 constituído pelos alunos que já passaram pelo processo de transição para a vida activa e o Grupo 2, pelos alunos de 2.º ciclo que iniciaram a recolha de informação sobre o mercado de trabalho. Neste sentido, conclui-se que o serviço de carreiras em contexto universitário tem de assumir um papel activo na inserção profissional dos seus alunos, através da construção de um programa de gestão de carreiras sistémico e integrado, pois quanto maior a envolvimento de todos os intervenientes e a integração de diferentes actividades de inserção, maior é o sucesso do programa.

**Palavras-chave:** Programa de gestão e desenvolvimento de carreira; Transição do aluno para mercado de trabalho; Papel da universidade na inserção profissional.

## Abstract

This intervention project aimed at congregating all the elements needed to build the career management program of IST for its students and graduates: job bank, calendar of recruitment activities and career development program. The bibliographic research evidenced the importance of a career management program that integrates the three systems of analysis, the student, the company and the university, these programs having the possibility of being built with a focus on an individual or a group intervention for internal or external career development. To consolidate this information, an internal and external research of services provided for employability in IST as well as in other national engineering universities was carried out along with the characterization of national companies, which took place through meetings with human resources professionals. Twelve interviews, organized in two groups, were conducted with IST's students and graduates. Group 1 was composed of students who have gone through the process of transition to the working life, and Group 2 was composed of 2<sup>nd</sup> cycle students, that have initiated the process of gathering information about the labor market. Therefore, it is possible to conclude that the career management program services in the university context have to play an active role in the employability of their students through the development of a systemic and integrated career management program, given that the stronger the involvement of all the actors and the integration of the different activities in the scope of employability, the greater the success of the program.

**Keywords:** Career development and management program; Student's transition to the labor market; The University role in employability.

## Sumário Executivo

Ao longo dos últimos anos, as universidades têm-se preocupado em orientar e aconselhar os jovens na sua escolha de carreira. No entanto, face ao contexto actual nacional e internacional de empregabilidade, os serviços de carreira nas universidades devem ter um papel mais activo na inserção profissional dos seus alunos. Neste sentido, o presente trabalho efectuou a recolha de todos os elementos para a construção de um programa de gestão de carreiras dos alunos e diplomados do Instituto Superior Técnico (IST). O Programa de Gestão de Carreiras de alunos e diplomados do IST, visa aumentar o valor de mercado da saída de um jovem engenheiro da universidade. As propostas de intervenção apresentadas no projecto baseiam-se no trabalho desenvolvido durante o estágio académico e posteriormente com trabalho profissional na área de gestão de recursos humanos. Durante este período de mais de um ano foi possível compreender a importância de um serviço de gestão de carreiras numa universidade, como impulsionadora e mediadora entre os alunos e as empresas. Assim, para alcançar os objectivos propostos do serviço e construir um programa de gestão de carreiras será preciso desenvolver os seguintes pontos:

- **Construir um portal de emprego:** O portal consiste numa ferramenta informática que tem como principal objectivo ser um ponto de contacto entre os diplomados do IST e o mercado de trabalho.
- **Promover o serviço de gestão de carreiras junto dos alunos e empresas:** este objectivo exige a construção ao longo do tempo de uma rede de contactos de empresas, tendo a ligação preferencial com a área de recursos humanos; por outro lado também é necessário criar uma ligação aos alunos, através do portal de emprego e divulgação das acções de recrutamento junto dos núcleos de estudantes.
- **Organizar um sistema de acções que promova a aproximação entre os alunos e as empresas:** Estas acções devem despertar os alunos para a realidade profissional e proporcionar informações sobre o mercado de trabalho na sua área de formação, sendo o serviço de gestão de carreiras o mediador entre os alunos e as empresas, criando um calendário ordenado de actividades definindo regras no recrutamento.
- **Criar um programa de formação para o desenvolvimento de competências:** este programa de formação complementa os conhecimentos técnicos académicos, com esta formação pretende-se que os alunos desenvolvam competências-chave preparando-os para a procura do 1.º emprego e também na transição para o mercado de trabalho.

No desenvolvimento de um programa de gestão de carreiras na universidade para alunos e diplomados é necessário aprofundar os conceitos de carreira com base nas abordagens teóricas, compreender os factores externos e internos na transição para a vida activa, contextualizar o mercado de trabalho e verificar as diferentes intervenções associadas ao desenvolvimento de carreira, como os programas de formação, de orientação e aconselhamento e de *mentoring* e *coaching*. De acordo com o referencial teórico, foi construído um quadro conceptual que reúne o sistema triangular – desconstrução dos três sistemas – aluno, empresa e universidade e a matriz tipológica dos programas de gestão de carreiras. Para reforçar o quadro conceptual foi efectuado um diagnóstico interno e externo dos serviços de apoio ao aluno na sua inserção profissional, sendo que foi construído dois guiões de entrevista para dois grupos diferentes, os alunos que se encontram a trabalhar e os alunos que iniciaram a sua procura de emprego. As propostas de intervenção tiveram como base o referencial teórico, quadro conceptual e diagnóstico interno e externo, bem como as entrevistas. Neste ponto, foram construídos diagramas para o portal de emprego, que envolveram todos os elementos de um programa de gestão de carreiras. Pois, o portal de emprego pretende ser o interface entre empresa e alunos, com o *backoffice* do serviço de carreiras do IST. Na proposta de intervenção, que consiste na promoção do serviço de gestão de carreiras junto das empresas e alunos, foi construída uma lista de contactos das principais empresas empregadoras de alunos do IST e também foi feita a divulgação juntos alunos, através dos núcleos de estudantes. A terceira proposta visa a organização de um sistema de acções que promova a aproximação entre os alunos e as empresas, trabalho conjunto com empresas e núcleos de estudantes, sendo que o serviço de carreiras apoia logisticamente a sua execução e a sua divulgação. A proposta quatro consiste numa programa de desenvolvimento de competências tendo um processo de etapas sucessivas: avaliação, análise e orientação. Posteriormente efectuou-se um cronograma de intervenção com as propostas de intervenção e os seus custos associados.

Neste sentido, o projecto procurou reunir todos os elementos para implementação de um programa de gestão de carreiras dos alunos e diplomados do IST que vise preparar os jovens diplomados para o mercado de trabalho e através das diversas acções facilitar esta transição.

## **1. Definição do problema - O papel das universidades na inserção profissional dos seus alunos e diplomados**

A importância do papel das universidades na gestão de carreiras dos seus alunos tem vindo a aumentar consideravelmente, face ao contexto actual nacional e internacional da empregabilidade. A sociedade do século XXI sobre um ritmo acelerado de mudanças a uma escala global competitiva exige uma adaptação dos jovens a esta realidade. A transição para a vida activa é muito complexa e exige um esforço maior de todos os intervenientes deste processo: universidade, empresas e alunos.

Os alunos do ensino universitário, à medida que se aproximam do fim da formação, preocupam-se cada vez mais com a transição para o mundo de trabalho. Esta fase de transição traduz-se nas expectativas e receios da adaptação a um novo meio – o profissional. Os alunos finalistas iniciam o processo de planeamento e exploração da sua carreira, essa escolha está muito ligada às suas necessidades pessoais, conforme a sua personalidade, potencial, talento, motivações e os seus valores. Desta forma, a universidade deve proporcionar todos os meios para uma decisão planeada de carreira dos seus alunos. A excelência da universidade, cada vez mais, mede-se não apenas pelo ensino e produção de conhecimento, mas também pelo sucesso de carreira de cada aluno. As universidades devem ter um serviço de gestão de carreiras que oriente o aluno na sua decisão de carreira, consoante os seus objectivos pessoais e profissionais. Para que isso aconteça, têm a obrigação de criar condições que estimulem o desenvolvimento de competências-chave. O jovem preparado para efectuar esta transição da universidade para o mercado de trabalho, está em vantagem competitiva comparativamente aos jovens com as mesmas qualificações. Estamos num novo paradigma societário, onde é valorizado o conhecimento, assim sendo, a aprendizagem é feita ao longo da vida, não termina quando se sai da universidade. A mobilização de competências técnico-científicas e transversais prevê que os jovens perspectivem o seu futuro e formulem estratégias de inserção profissional, cada um deve preparar-se para a gestão da sua carreira. As empresas procuram manter-se no mercado e para isso, procuram jovens talentos para o core da sua organização. Não é possível serem competitivas se não conseguirem reter as melhores pessoas para trabalhar. Nesta perspectiva, as empresas têm-se aproximado das universidades, através de diversas acções que envolvem a participação dos alunos. Procuram dar a conhecer as diversas actividades e produtos da

empresa, bem como a sua política de recursos humanos, iniciando o processo de recrutamento na universidade.

O serviço de gestão de carreiras do IST tem especificidades muito diferentes de outros serviços de inserção profissional de outras universidades. Isto porque a inserção profissional dos alunos do IST é bem diferente da realidade nacional. Em termos estatísticos, 63% dos alunos do IST estão empregados antes de concluir o curso e 96% estão empregados até 6 meses após a conclusão do curso. Esta realidade deve-se pela forte valorização da profissão de engenharia, pois são necessárias competências específicas para o desempenho de determinadas funções técnicas. Mas é importante referir que o IST é considerado uma das melhores escolas de engenharia nacional, sendo reconhecido por diversas empresas como uma das escolas onde efectuam a maior parte do seu recrutamento. Este recrutamento não é feito apenas por empresas dedicadas à tecnologia, mas cada vez mais os jovens engenheiros são recrutados pelas suas competências, nomeadamente de capacidade de análise para consultoras.

Neste sentido, o serviço de carreiras em âmbito universitário deve ser capaz de efectuar a gestão, desenvolvimento e orientação profissional dos alunos e diplomados, sendo mediador entre os alunos e as empresas, criando condições que aumentem a ligação entre eles. Desta forma, com este trabalho pretende-se desenvolver todos os elementos necessários para a implementação de um programa de gestão de carreiras junto dos alunos do IST. O Programa de Gestão de Carreiras de Alunos e Diplomados do IST propõe-se a disponibilizar aos alunos:

- 1 • **Portal de Emprego**
- 2 • **Calendário de Actividades de Recrutamento**
- 3 • **Programa de Desenvolvimento de Carreira**

## 2. Referencial Teórico

No desenvolvimento de um programa de gestão de carreiras na universidade para alunos e diplomados é necessário compreender os conceitos antecedentes de gestão e desenvolvimento de carreira, assim como as teorias que suportam as próprias definições. A intervenção em desenvolvimento de carreiras tem sofrido alterações ao longo do tempo, inicialmente mais focada na estrutura e actualmente, mais focada no conteúdo. Procurou-se também analisar que programas de desenvolvimento de carreiras existem e que podem ser utilizados no contexto universitário. No desenvolvimento de um programa de gestão de carreiras é também fundamental analisar os três sistemas intervenientes no processo e compreender as variáveis subjacentes a cada um deles. De que forma o aluno efectua a sua escolha de carreira? Como pode a universidade apoiar o aluno na sua transição para a vida activa? De que forma a empresa capta os seus melhores alunos? Quais os programas de gestão de carreira mais apropriados para o desenvolvimento de talentos na universidade? Estas são algumas das questões que se pretende responder neste referencial teórico.

### 2.1. Da orientação vocacional à gestão de carreira – A evolução da intervenção

No início do século XX com a organização do trabalho, numa perspectiva Taylorista, o conceito de carreira que encontramos nos nossos dias estava longe de ser compreendido. Neste período, os conselheiros preocupava-se em orientar o indivíduo para uma ocupação profissional - o homem certo para o lugar certo. O autor Parsons, em 1909, (O'Brien, 2001) utilizava o método de combinação entre as aptidões, habilidades, interesses individuais e as exigências de determinada ocupação, através da aplicação de testes psicométricos. Inicialmente a orientação vocacional baseava-se bastante na utilização de instrumentos de avaliação dos traços de personalidade (Holland, 1997). Apesar da sua utilidade na classificação do perfil de cada indivíduo, é muito redutor orientar uma pessoa tendo como base em instrumentos de análise psicológica. A personalidade é apenas um dos factores da escolha de carreira. Apesar desta visão mecanicista do ser humano, de acordo com os modelos positivistas da época, este método consolidou-se na teoria dos traços de factores, tornando-se dominante na orientação vocacional até meio do século passado. Parsons deu um importante contributo para a orientação vocacional, pois percebeu a importância de preparar os jovens na transição da escola para o trabalho e criou um plano de orientação sistemático

para a escolha vocacional, no sentido de obter maior sucesso na adaptação do jovem à sua ocupação (O'Brien, 2001).

Só a partir dos anos 40 e 50, com o final da Segunda Guerra Mundial e o início do Pós-Guerra, num cenário de incerteza, começa-se a questionar o paradigma anterior e iniciam-se várias investigações sobre escolha vocacional, que procuraram perceber como é que as diferenças individuais e o conhecimento sobre si mesmo se traduziam em escolhas vocacionais (Passos, 2007). O trabalho de Rogers (1951), sob a influência da psicanálise, numa abordagem não-directiva e centrada no cliente, influenciou os orientadores vocacionais que substituem o diagnóstico pelo apoio no conhecimento de si mesmo e ajuda na tomada de decisão na escolha profissional. Super (1953) e Holland (1959) contribuíram para a compreensão de desenvolvimento vocacional do indivíduo, com foco na estrutura. Super (1953) descreve cinco estágios de vida onde os indivíduos desenvolvem a sua carreira (crescimento, exploratório, fixação, manutenção e declínio), definindo a escolha profissional como um processo ao longo da vida e não como algo estanque. Esta definição de estágio de desenvolvimento de carreira (Super, 1996) é importante na orientação de carreira, pois ao compreender em que estágio se encontra o indivíduo mais fácil é definir as acções de orientação. Holland (1959) descreve seis tipos de personalidade que determinam a escolha profissional: realista, intelectual, social, convencional, empreendedor e artístico. Estas teorias de desenvolvimento vocacional colocam em causa a noção de profissão para toda a vida e a partir da década de 60, o conceito de carreira torna-se em voga no meio académico e mesmo no profissional. Esta visão foi considerada, porque o trabalho começa a tomar um papel importante na vida das pessoas. A carreira decorre durante o tempo e segue um conjunto de fases ou padrão de desenvolvimento, reflectindo as necessidades, motivações e aspirações do indivíduo relativamente ao trabalho e as expectativas da sociedade face ao indivíduo no desempenho das actividades de trabalho, que resultam em recompensas monetárias e de estatuto (Schein, 1977).

Na década de 80, surgem conceptualizações mais amplas de carreira e desenvolvimento da carreira, tendo como base a teoria da aprendizagem de Bandura (1986). Os termos carreira, desenvolvimento da carreira e aconselhamento da carreira vieram praticamente substituir profissão, desenvolvimento vocacional e aconselhamento vocacional. Nos anos 90, continuou-se as pesquisas sobre escolha e desenvolvimento de carreira, bebendo na teoria de aprendizagem e nos processos cognitivos, como a Teoria da sócio-cognitiva do desenvolvimento de carreira (Lent, Brown & Hackett, 1994), que

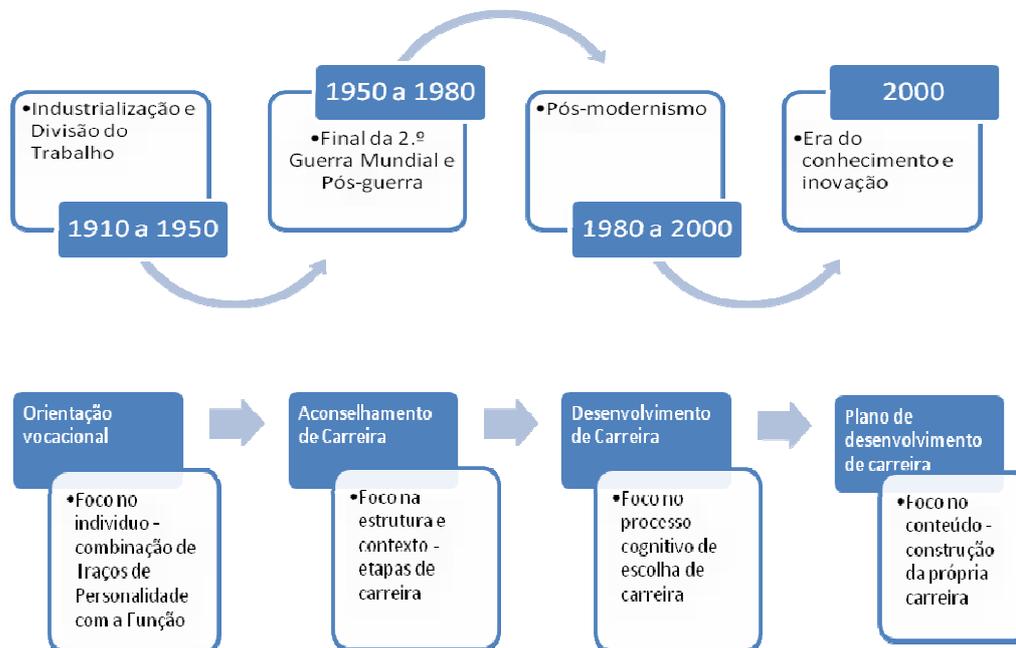
pressupõem que a primeira suposição no aconselhamento de carreira, é que a auto-eficácia e os interesses estão ligados (Lent, Brown & Hackett, 2002). Nas áreas que os indivíduos possuem crenças de auto-eficácia mais favoráveis, tendem a apresentar expectativas de resultados positivos e isso, poderá influenciar os seus comportamentos e a escolha de carreira. Assim, no aconselhamento de carreira os interesses podem ser desenvolvidos ou reforçados, utilizando técnicas de *modeling* e acções de performance. As teorias do Ajustamento do Trabalho (Dawis, 1996) e de Abordagem de Carreiras - Life Span, Life Space (Super, Savickas & Super, 1996) têm como base uma abordagem positivista do indivíduo, acreditando que o comportamento humano pode ser medido objectivamente e fora do contexto em que ocorre.

Numa visão pós-moderna de desenvolvimento de carreira, é necessário um olhar diferente sobre o indivíduo, pois o orientador para ajudar o indivíduo não o pode retirar do seu contexto social e das suas vivências (Savickas, 2005). Os conselheiros de carreira focam-se nas histórias de vida dos seus clientes (narrativas) e efectuem uma avaliação qualitativa, ajudando os seus clientes a construir as suas metas de carreira tendo como base as suas percepções do contexto onde o indivíduo se relaciona. O aconselhamento não é estático, pois não avalia o cliente apenas através de testes quantitativos e depois dá a resposta consoante a avaliação. Mas, vai construindo com o indivíduo o plano de carreira, com recuos e avanços, pois neste processo o cliente conhece-se como pessoa, vai descobrindo potencialidades desconhecidas e desenvolvendo competências sócio-profissionais. Esta visão holística de carreira, assume que não podemos dissociar o trabalho dos outros papéis que desempenhamos na vida. As teorias pós-modernas, habitualmente designadas por fenomenológicas construtivistas, como a construção da carreira de abordagem construtivista de Savickas (2005). Estas teorias defendem que o comportamento humano não é linear e que não pode ser estudado objectivamente, sendo que as causas e os efeitos não podem ser determinados e que os indivíduos não podem ser estudados fora do contexto onde estão inseridos, passamos do foco da estrutura para dar foco ao conteúdo. Apesar desta diferenciação entre teorias positivistas e pós-modernas, não podemos esquecer que as teorias pós-modernas têm como base os modelos positivistas.

Na actualidade, um novo ciclo de instabilidade ocorre na sociedade, onde ao mesmo tempo se abrem riscos e oportunidades, que afectam o mercado de trabalho, o que obriga as organizações a adaptarem novas estratégias de gestão e também de gestão de recursos humanos (Passos, 2007), surgindo o conceito de gestão e desenvolvimento de

carreiras. As organizações mais competitivas e inovadoras necessitam dos melhores especialistas na área e sabem que maior satisfação e recompensas para o trabalhador resultam em melhor desempenho, sendo necessário criar uma estrutura de carreiras e um plano de desenvolvimento de carreiras dentro da organização. No entanto, os trabalhadores também sabem que as oportunidades de progressão de carreira “(...) e o reconhecimento pelo seu desempenho vão para aqueles que conseguem “criar trabalho” e não para aqueles que se limitam a executar um conjunto de tarefas definidas pelo seu lugar na hierarquia.” (Passos, 2007: 425). A carreira não consiste apenas na progressão numa só organização, mas sim na sequência de trabalhos em várias organizações, de forma a conseguir as melhores recompensas. O conceito de carreira sofreu uma evolução, a carreira é muito mais do que um processo de escolha num momento da vida ou numa organização. Num cenário de incerteza, consiste antes de mais na necessidade de procurar soluções e criar condições de desenvolvimento e gestão da própria carreira (Greenhaus e al., 2000).

Figura I – A evolução da Intervenção em Gestão de Carreiras



## 2.2. Da gestão de carreiras ao desenvolvimento de programas de carreiras - Programas de intervenção

A gestão de carreiras implica que o indivíduo tenha um papel activo na gestão da sua própria carreira. Desta forma, existem uma série de programas que podem ser aplicados na gestão de carreiras dos alunos, principalmente três grandes áreas: programas tradicionais de formação no desenvolvimento de conhecimentos e competências necessárias no desempenho de uma actividade específica; programa de orientação e aconselhamento que proporciona informação básica sobre as várias empresas e o programa de mentoring ou coaching para facilitar o processo de entrada no mundo do trabalho (Holton, 1995).

### 2.2.1. Programas de formação no desenvolvimento de competências

Os programas tradicionais de desenvolvimento de competências podem ser formações mais gerais ou específicas, focadas em determinadas competências, sempre num período de tempo, mais curto ou mais longo, consoante os objectivos a alcançar, sob forma de cursos intensivos, seminários ou workshops, teóricos ou práticos ou prático-teórico, dentro ou fora da universidade (Yukl, 2006). Estes programas pretendem desenvolver competências-chave e preparar os indivíduos para o desempenho de determinada acção. A eficiência de um programa tradicional de formação depende da forma como foi desenhado. Desta forma, o programa deve respeitar as seguintes condições (Yukl, 2006):

- **Objectivos concisos e claros:** os objectivos devem descrever claramente quais os comportamentos, competências e conhecimentos que os formandos devem adquirir depois da formação.
- **Conteúdos programáticos:** os conteúdos devem ser claros, com base teórica mas com exemplos concretos e relevantes, contendo sumários dos pontos essenciais, podendo ser utilizados diagramas esquemáticos para facilitar a sua memorização e a sua aplicação prática.
- **Conteúdo bem estruturado e sequencial:** os conteúdos devem estar bem organizados de forma sequencial, de ideias simples a complexas para facilitar a aprendizagem e com intervalos entre as sessões.

- **Métodos de formação apropriados a cada módulo:** os métodos aplicados podem ser variados, desde mais expositivos até aplicação de role-play, ou até um mix de vários métodos, período de leitura, exercício e discussão, por forma a manter o interesse dos formandos, sendo que cada sessão não deve durar mais de 30 minutos.
- **Opção prática:** durante a formação deve haver a oportunidade de aplicação prática do que se aprendeu anteriormente, este exercício deve ser o mais próximo possível da realidade, a prática permite que o formando retenha mais facilmente o conhecimento e consiga transferir para a sua realidade profissional.
- **Feedback pertinente e construtivo:** os formadores devem reservar tempo para o feedback construtivo que deve ser feito num tempo oportuno, a aprendizagem é um processo mental que necessita de ser monitorizado e os formandos devem conseguir avaliar o que aprenderam e o não aprenderam; a aprendizagem pode ser facilitada quando os formadores demonstrarem outras estratégias para a realização com sucesso daquela tarefa ou exercício.
- **Valorização da formação:** o formando deve obter resultados com a formação, devem ser valorizados os sucessos, mas também as dificuldades de aprendizagem; o formador deve encorajar o formando durante a aprendizagem, esta relação de confiança fará o formando progredir na aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências.
- **Actividades de follow-up:** existem diversas actividades de follow-up para revisão de conhecimentos adquiridos durante a formação. Deve ser realizada uma sessão de follow-up após um intervalo de tempo do programa de formação ter terminado, para avaliar o progresso na aplicação prática, discutindo os sucessos e os problemas e providenciar, se assim necessário, suporte adicional ou *coaching*; reuniões periódicas, quando os formandos estão a desenvolver um projecto e vão utilizar conhecimentos adquiridos na formação; cursos de reciclagem ou sessões individuais periódicas de *coaching*.

As actividades mais utilizadas com sucesso, no desenvolvimento de competências, são as seguintes (Yukl, 2006):

- **Case studie:** os casos descrevem eventos na organização e servem normalmente para desenvolverem competências analíticas. Este método incrementa a participação e a compreensão sobre situações complexas.
- **Jogos de gestão, simulações ou desafios:** os métodos permitem treinar a análise de problemas complexos, tomada de decisão, capacidade de iniciativa e espírito de liderança.
- **Aprendizagem on the Job:** proporcionar aos jovens experiências reais no mundo do trabalho através de estágios curriculares ou de verão.
- **Assesment centers:** centros específicos que utilizam múltiplos métodos para medir as competências e o potencial desenvolvido, normalmente em empresas específicas na área de recursos humanos.

### 2.2.2. Programas de orientação e aconselhamento

O aconselhamento de carreira pode ajudar as pessoas a identificarem a sua vocação e a organizarem o seu plano de carreira (Baruch, 2004). As pessoas recorrem ao aconselhamento, tipicamente, numa fase precoce da sua carreira, mas actualmente o aconselhamento de carreira é procurado por pessoas em diferentes estádios da sua carreira e por motivos diferentes. Estas pessoas podem encontrar na orientação profissional ajuda na descoberta de si (a revelação da sua imagem). O aconselhamento pode mostrar às pessoas os seus “*blind spots*” (Baruch, 2004:73) e fornecer novas ideias e novas direcções, desencadeando habilidades até então desconhecidas, competências que podem ser desenvolvidas e revelar qualidades escondidas. O aconselhamento de carreira é um processo que facilita o desenvolvimento de carreira e que envolve a escolha, a entrada, o ajustamento ou a progressão de carreira (Brown and Brooks, 1991).

Existem diversos modelos para aplicação prática de aconselhamento de carreira, sendo que todos iniciam com a fase da exploração (Hill e Hill, 2007) que consiste na identificação do problema e estruturação da relação de aconselhamento. Inicia-se com uma entrevista, onde se estabelece a relação orientador-cliente. Esta primeira entrevista serve para o orientado explicar o processo de aconselhamento de carreira e também clarificar as necessidades do indivíduo. Após conclusão desta sessão, o indivíduo toma conhecimento do processo de aconselhamento, que pode ser revisto mais tarde (Peterson et al., 2002).

Na segunda fase pretende-se compreender a pessoa e procede-se ao desenvolvimento de *bond* conselheiro-cliente, para obter o máximo de informações do cliente (pessoais e do seu contexto). Nesta fase começa o aconselhamento preliminar, que consiste numa avaliação preliminar, que integra a entrevista inicial com o *client's readiness* para a decisão na carreira (Peterson et al., 2002; Sampson et al., 2000). Os conselheiros devem concentrar-se no processo de aconselhamento e no funcionamento psicossocial do cliente em primeiro lugar. O conselheiro deve escutar o cliente, nesta primeira abordagem sobre o problema, e redireccionar o foco da sessão para as necessidades específicas de carreira do cliente. O conselheiro deve incentivar o cliente a elaborar um inventário de considerações sobre a carreira- *Career Thoughts Inventory* (Sampson, et al., 1996). Nesta avaliação, o conselheiro analisa e determina o nível de orientação que o cliente necessita (Sampson et al., 2000). Posteriormente, define-se mutuamente o problema e analisa-se as causas, o que consiste na fase de comunicação do ciclo CASVE (Peterson et al., 2002): comunicação; análise; síntese; avaliação e execução. O conselheiro resume informações recolhidas, identificado o problema e as causas do problema. A entrevista pode desvendar histórias *self-defining* que permite aos conselheiros identificar a história de vida do cliente. Além de revelar os dados pessoais do cliente, demonstra também o tipo de personalidade e a sua adaptabilidade fase à carreira. No entanto, a história de vida não é determinante no futuro do cliente. A exposição da sua história deve ser vista como uma tentativa de *modeling* para acções futuras, através das histórias é possível avaliar as oportunidades e restrições, bem como os traços de personalidade e competências profissionais. Os clientes ao contarem a sua história estão a relembrar-se do passado e de certa forma construindo o futuro, pois contam as histórias que suportam os objectivos actuais e inspiram acção (Savickas, 2005).

A última fase de aconselhamento consiste na acção, análise de resultados e fim do aconselhamento. Esta fase inclui as metas a atingir; a selecção da intervenção; a *action taking*; e a avaliação dos resultados (Gysber, Lapan & Jones, 2000). O conselheiro e o cliente co-construem os objectivos para orientar o seu trabalho em conjunto, ao mesmo tempo que é estabelecida a relação conselheiro-cliente (Peterson et al., 2002), para o desenvolvimento de um plano individual de aprendizagem. O plano é fundamentado nos objectivos co-construídos pelo conselheiro e cliente, onde são delineadas as actividades e a finalidade destas, o tempo necessário para cada actividade e a sua prioridade (Peterson et al., 2002). A implementação do plano individual de aprendizagem, o cliente

executa o seu plano individual de aprendizagem e o conselheiro desempenha o papel de apoio. O conselheiro interpreta os resultados do teste padronizado do cliente (inventários de interesses e valores) e fornece estímulos e esclarecimentos para ajudar no processo de completar as actividades acordadas. Os inventários de interesses e valores facilitam o desenvolvimento do auto-conhecimento, traduzem as habilidades do cliente e expandem os conhecimentos sobre si mesmo. Esta evolução do domínio de conhecimento representa a fase de análise do ciclo de CASVE. Durante a execução do seu plano, o cliente faz a síntese e avaliação (3ª e 4.ª fase do ciclo CASVE) das suas ideias sobre o seu potencial de carreira, cristalizando as suas opções. Na avaliação dos objectivos atingidos, o conselheiro dá assistência ao cliente na utilização das competências e aquisição de conhecimentos para futuras decisões. O cliente terminou o seu plano individual de aprendizagem e reúne-se com o conselheiro para a sessão final. Nesta última sessão analisa-se e generaliza-se as informações obtidas do processo.

**Tabela I– Processo de Aconselhamento**

Fases de Aconselhamento	Ações Concretas
<b>Triagem, contrato e Exploração</b>	Entrevista Inicial
<b>Diagnóstico – compreender a pessoa</b>	Aconselhamento preliminar
	Definição mútua do problema e análise das causas
<b>Ação, resultados e fim de aconselhamento</b>	Formulação de objectivos
	Desenvolvimento de um plano individual de aprendizagem
	Implementação do plano individual
	Avaliação dos objectivos atingidos

### 2.2.3. Programas de mentoring ou coaching

Os programas de mentoring são utilizados para facilitar o desenvolvimento dos colaboradores numa organização. O mentoring consiste numa relação entre um colaborador com mais experiência e outro sem experiência profissional, sendo que o mais experiente toma o inexperiente como protegido (Yukl, 2006). O mentor está num nível hierárquico superior, mas não quer dizer que seja o chefe. O mentor pode ter dois tipos de funções diferentes: função psicossocial (aceitação, encorajamento, *coaching* ou aconselhamento) e a função de facilitador de carreira (*sponsorship*, protecção, tarefas desafiantes, exposição e visibilidade). Os mentores podem facilitar a adaptação, a aprendizagem e a redução de stress durante o processo de integração no novo trabalho. No entanto, os mentores também beneficiam da sua experiência de *mentoring*,

aumentando a sua satisfação no trabalho e desenvolvendo as suas competências de liderança (Yukl, 2006).

Recentemente, o *coaching* tem se tornado tão popular como qualquer outro tipo de intervenção no desenvolvimento de líderes numa organização empresarial. Desta forma, o *coaching* é utilizado normalmente pelos altos cargos executivos, sendo que o *coach* pode ser um consultor interno ou externo da organização (Yukl, 2006). O *coach* é um executivo de sucesso ou consultor com larga experiência em consultoria de gestão. A utilização de um *coach* externo tem as suas vantagens, para além de ser um perito na área, tem um olhar objectivo sobre a organização, onde, obrigatoriamente, exige da parte dele confidencialidade. O *coach* interno tem a vantagem de maior facilidade na avaliação da organização, pois tem maior conhecimento da cultura e das políticas da empresa, e também maior entendimento das estratégias da empresa (Yukl, 2006). O *coaching* providencia aconselhamento sobre como resolver desafios específicos, sendo uma oportunidade para discutir com alguém mais experiente problemas, trocar ideias e ter feedback objectivo e sugestões, mantendo sempre a confidencialidade.

Assim, o *mentoring* pode ser efectuado por profissionais experientes e qualificados na sua área de trabalho a jovens na mesma área de formação, apoiando e ajudando na elaboração de trabalhos académicos ou no estágio curricular ou profissional. O *coaching* pode ser efectuado por profissionais na área de recursos humanos que aconselham o jovem na escolha da sua carreira.

### **2.3. O aluno, a universidade e a empresa – Identificação dos sistemas**

Na elaboração de um programa de gestão e desenvolvimento de carreiras de alunos e diplomados em contexto universitário é necessário analisar os sistemas intervenientes no programa.

#### **2.3.1. De aluno a profissional - Transição para o mercado de trabalho**

A fase de exploração (Super, 1983), que consiste na transição da escola para o mercado de trabalho, é associada a um período de conflitos de papéis sociais, a passagem de estudante para trabalhador, mas também conflitos internos, de jovem a adulto. A conclusão do curso significa uma nova etapa de vida, onde o jovem se questiona, por um lado sobre a sua identidade profissional e por outro sobre o seu projecto de vida (Ferreira, 2009). A forma como o jovem lida com esta transição está intimamente ligada com as suas características pessoais e o contexto social onde está inserido. A escolha de

carreira é congruente com a personalidade de cada indivíduo (Holland, 1997) e as sucessivas experiências ao longo da vida onde desenvolvem o autoconhecimento (Super, 1996) dos seus talentos, motivações, atitudes e valores (Schein, 1978). A interacção da pessoa com o meio retrai ou favorece diferentes tipos de comportamentos (Holland, 1997). O indivíduo associa a sua escolha de carreira aos seus interesses e com isso pretende obter as seguintes recompensas: (1) autonomia/independência; (2) segurança/estabilidade; (3) competência técnica-funcional; (4) competência gestão global; (5) criatividade empreendedora; (6) serviço ou dedicação a uma causa; (7) desafio puro; (8) estilo de vida (Schein 1996). Por isso, a pessoa escolhe a sua vocação consoante as suas características pessoais, de forma a poder controlar, isto assume que os indivíduos se sentem mais realizados em meios de trabalho compatíveis com a sua personalidade e de acordo com os papéis desempenhados na vida. Pois, as pessoas interessam-se pelas coisas em que acreditam conseguir uma boa performance e que produzem resultados com valor (Lent, Brown & Hacket, 2002). Este conhecimento de si próprio regula a sua motivação e comportamento face as suas escolhas profissionais. A confiança na capacidade pessoal para executar uma acção e alcançar determinado resultado, tende a aumentar a sua crença de auto-eficácia numa determinada tarefa e as suas expectativas face ao seu resultado (Lent, Brown & Hacket, 1994). Desta forma, a escolha de determinada profissão deve-se pela crença sobre os resultados prováveis da sua escolha, que podem traduzir-se em aspectos materiais, como as recompensas financeiras, aspectos sociais, como o estatuto social ou reconhecimento entre pares ou familiares ou até de satisfação pessoal (Lent, Brown & Hacket, 1994).

No entanto, as escolhas profissionais também são condicionadas pelas características biológicas (genética, sexo, etnia, idade, condições de saúde), condições contextuais (oportunidades, os sistemas de suporte sócio-familiar, as práticas de socialização) e aspectos experienciais ou de aprendizagem de cada indivíduo.

Desta forma, é possível afirmar que a carreira é um processo de co-construção social - acções e interacções- (Savickas, 2005) e as pessoas utilizam a sua personalidade para se adaptarem as alterações da vida. O jovem na transição para o mercado de trabalho tem de se ajustar a nova realidade potenciado o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Savickas, 1997). No planeamento de carreira, o jovem deve tomar consciência das suas características pessoais e contextuais, definindo os seus objectivos individuais e estratégias de desenvolvimento de carreira (Greenhaus et al., 2000).

**Tabela II – Factores Internos e Externos na Escolha de Carreira**

Factores	Variáveis	Sub-variáveis
Internos	Personalidade	Auto-conceito motivações, interesses, talentos, atitudes e valores
	Características biológicas	Idade Sexo Genética Etnia Condições de saúde Incapacidade Física
	Aprendizagem e Processos Cognitivos	Crenças de Auto-eficácia Comportamentos Expectativas Metas/objectivos
Externos	Contexto sócio-familiares	Condições económicas Habilitações literárias dos pais Sistemas de suporte sócio-familiar, Práticas de socialização
	Contexto social	Mercado Trabalho Oportunidades Tipo de ensino

### **2.1.2 Do meio académico para o empresarial - contextualização do mercado de trabalho**

As diversas investigações sobre a transição do jovem para o mercado de trabalho contribuíram para compreensão da relação entre o ensino e o mundo empresarial. As actuais, pesquisas focam-se nas competências-chave e na internacionalização dos mercados de trabalho dos jovens diplomados do ensino superior (Teichler, 2007).

Apenas nas últimas duas décadas é que se começou a evidenciar a relação entre a formação académica e a entrada no mercado de trabalho (ODES; 2000), isto é a preocupação por parte da escola na inserção profissional dos seus alunos. Nos países em que o ensino se preocupava na colocação de jovens no mercado de trabalho, sendo que promoviam estágios profissionalizantes, apresentavam maior sucesso na procura do primeiro emprego. Nos últimos anos, em Portugal, houve alterações significativas no Ensino Superior, foi necessário as universidades adaptarem os seus currículos

académicos à realidade europeia com o Processo de Bolonha. Segundo o Decreto-Lei N.º 42/2005, a Declaração de Bolonha pretende harmonizar as estruturas do Ensino Superior num espaço comum Europeu, para aumentar a competitividade do sistema europeu de ensino superior e promover a mobilidade e empregabilidade dos diplomados do ensino superior no espaço europeu. Esta Declaração é caracterizada por:

1. Um sistema de graus académicos comparável e compatível;
2. Dois ciclos de estudo de pré-doutoramento (1.º e 2.º Ciclo);
3. Sistema de créditos (ECT);
4. Suplemento ao diploma.

Este contexto universitário está de acordo com a sociedade da informação actual, onde as transformações económicas alteram as modalidades de trabalho e a exigência de qualificações mais transversais contribuíram para a aproximação da escola à realidade empresarial (Marques, 2006). Pois, o conhecimento é um factor importante para o desenvolvimento das empresas (Lopes, 2007). No entanto, se por um lado o aumento da competitividade efectuado pelo investimento tecnológico implica recrutar colaboradores qualificados. Por outro lado, o contexto actual económico tende que as empresas flexibilizem a mão-de-obra e verifica-se um aumento de diferentes modalidades de emprego sem vínculo permanente, como os contratos temporários a termo e a prestação de serviços, aumentando o período de instabilidade profissional dos jovens (Marques, 2006). O processo de recrutamento e selecção está cada vez mais rigoroso, onde os jovens têm de dar provas das suas aptidões e competências (Marques, 2006), que se inicia com o envio do currículo, passando, nos processos mais rigorosos, por testes psicotécnicos e resolução de exercícios, por dinâmicas de grupo e finaliza com entrevista individual, sendo que em cada etapa o jovem está a ser analisado pela forma como comunica e se relaciona com os pares e hierarquia, basicamente é mais avaliado pelas suas competências comportamentais, do que pelas suas competências técnicas. No momento da negociação do contrato de trabalho, a empresa exige flexibilidade de horários, remuneração assente nos prémios, com valor base mais baixo. Se anteriormente, o diploma apresentava uma vantagem no acesso ao mercado de trabalho, actualmente com as mudanças nas relações de trabalho e o desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento, implica que os jovens preparem as suas carreiras (Marques, 2006). Os jovens devem ter a capacidade de formular as suas estratégias de inserção profissional, que passa pela formação noutras áreas, pelo conhecimento de técnicas de procura de emprego ou pela criação do próprio emprego. As empresas recrutam os

jovens pelas suas competências técnico-científicas, mas também pela sua capacidade de responder eficazmente aos desafios da empresa (Kurt & Bartram, 2002). A empresa pretende reter os melhores talentos da universidade - *high performers*- os alunos de elevado potencial (Duarte, 2006). Esta preocupação pela identificação dos jovens talentos deve-se pelo seu elevado potencial de desenvolvimento, que melhor se adaptam às solicitações da empresa (Greenhaus et al., 2000). A gestão de talentos implica a implementação de sistemas integrados que permitam aumentar a produtividade da empresa, através do desenvolvimento de processos para atrair, desenvolver, reter e utilizar os jovens com competências que vão ao encontro com as necessidades de negócio (Lockwood, et al, 2006). Segundo Kurt e Bartram (2002) existem 8 factores de competência que ocupam uma posição importante no domínio do desempenho profissional.

**Figura II - Factores de Competências**



A exigência de competências cada vez mais transversais implica uma preparação que ultrapassa a formação académica, o jovem diplomado deve procurar informação sobre o mundo de trabalho e estabelecer objectivos de carreira, independentemente da empresa empregadora (Duarte, 2006).

### 3. Quadro Conceptual

Dada a complexidade e impacto da gestão de carreiras é importante existir essa preocupação antes de iniciar a carreira, na transição do meio universitário para o mercado de trabalho.

A gestão de carreiras envolve que os indivíduos desenvolvam estratégias de carreira, para tomar decisões adequadas e solucionar problemas da sua vida profissional. Isto pressupõe que autonomamente ou com apoio profissional dentro ou fora da organização construam o seu plano de desenvolvimento de carreira.

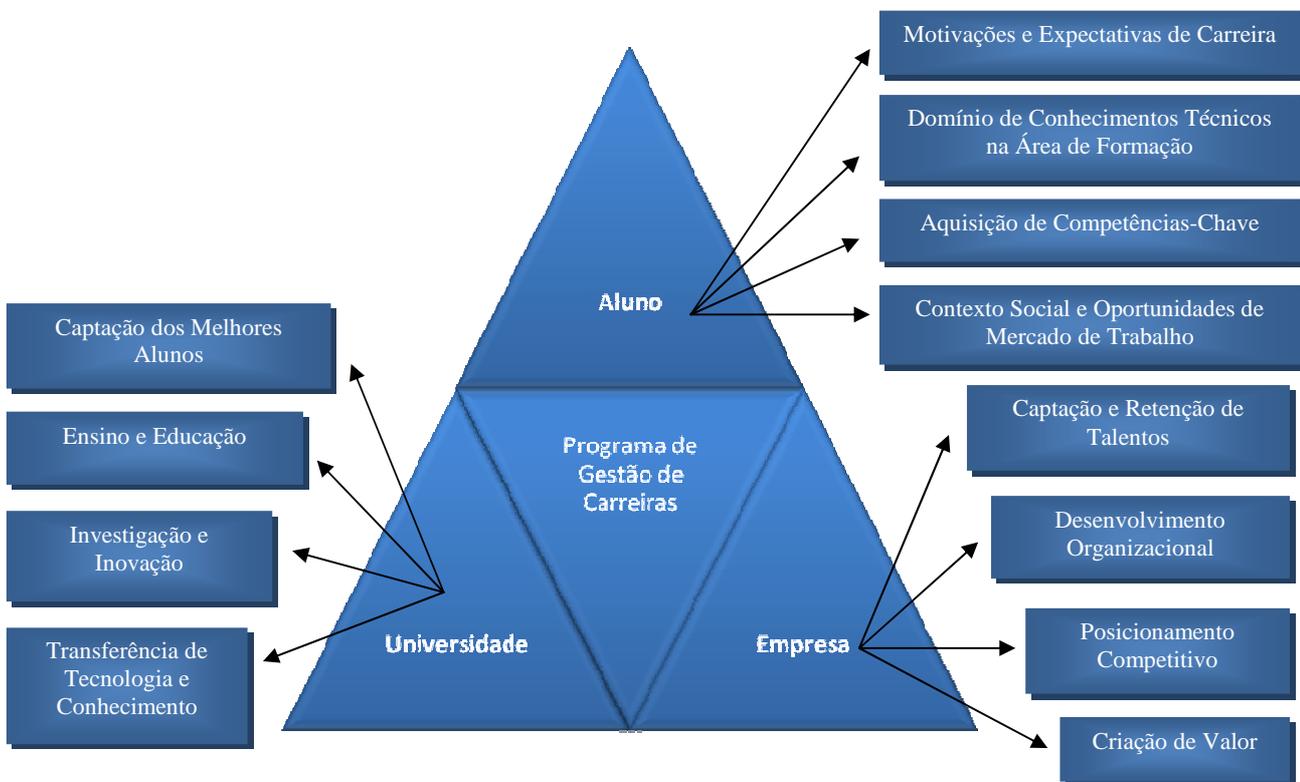
Desta forma, a universidade deve estar apta para prepara os seus alunos na transição para o mercado de trabalho, não basta ter um serviço de inserção profissional, é fundamental pensar num programa integrado de gestão de carreiras. Assim, este programa deve ter como objectivo principal inserir os alunos no mercado de trabalho, proporcionando o desenvolvimento de competências profissionais e para isso deve promover este programa junto das principais empresas.

O Programa de Gestão de Carreiras visa apoiar os alunos na escolha de carreira e para isso, deve avaliar as suas competências (técnicas e sociais) e definir as suas necessidades individuais de carreira (valores, objectivos de carreira, expectativas face ao mercado de trabalho). No entanto, também deve divulgar e desenvolver oportunidades de emprego, isto é, o programa deve estar enquadrado num gabinete institucional e perto da realidade empresarial. De um lado temos os alunos e do outro lado as empresas, o programa deve estimular a ligação entre estes dois sistemas. Deve ser pensado para longo prazo, através de acções diárias e permitir a gestão de carreira do aluno logo que entre na universidade, de modo a preparar-se para o mercado de trabalho, através de múltiplas acções, que permitem uma escolha de carreira mais consciente.

De acordo com o referencial teórico, o desenvolvimento de um programa de gestão de carreiras só é possível envolvendo três sistemas: o aluno, a universidade e a empresa. Estes sistemas encontram-se interdependentes entre si, a empresa necessita da universidade para captação dos melhores alunos e o aluno, por sua vez, precisa da universidade para aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências. A universidade ao mesmo tempo que insere os alunos no mercado de trabalho apoia a empresa na retenção de talentos para o core da sua organização. Se por um lado, a universidade pretende captar os melhores alunos, pois terá no futuro os melhores

professores e investigadores a trabalharem em novos projectos de investigação e inovação, sendo que esse conhecimento tecnológico será transferido para o mundo empresarial. Por outro lado, a medida que as empresas desenvolvem os seus produtos solicitam jovens com conhecimentos técnicos para trabalhar com certa tecnologia, bem como competências sociais, para conseguirem trabalhar na organização, sendo que a escola adapta os seus currículos académicos a realidade empresarial. Estas interacções constantes proporcionam o ambiente ideal para a construção de um programa de gestão de carreiras no contexto universitário.

Figura III: Sistema Triangular do Programa de Gestão de Carreiras



Desta forma, tendo em conta este sistema triangular o programa de gestão de carreiras pode assumir uma intervenção individual ou em grupo e um desenvolvimento de carreira interno ou externo segundo a matriz da Figura IV.

- **Desenvolvimento de carreira interna individualmente:** pressupõe um intervenção individual, o programa de gestão de carreira foca a sua intervenção no indivíduo e no seu auto-conhecimento, quais as suas expectativas e motivações na escolha de carreira, sendo necessário sessões de **orientação e aconselhamento** e aplicação de **programas de coaching e mentoring**.

- **Desenvolvimento de carreira interna em grupo:** intervenção em grupo através de formações em competências-chave que vão permitir a inserção profissional, preparação na procura e na transição para o primeiro emprego, aplica-se **programas de formação de desenvolvimento de competências.**

- **Desenvolvimento de carreira externa individualmente:** consiste numa intervenção individual focada no exterior, o que existe no mercado, quais são as ofertas de emprego disponíveis, quais as empresas na área de formação, o programa de gestão de carreiras centra-se na informação sobre o mercado de trabalho, utilização do **portal de emprego** como ferramenta de pesquisa e divulgação de ofertas de emprego.

- **Desenvolvimento de carreira externa em grupo:** intervenção em grupo através do desenvolvimento de **acções de promoção de recrutamento**, onde as empresas apresentam os seus projectos directamente aos alunos, podendo ser através da jobshop, case studies ou competições de engenharia.

Figura IV: Matriz de Tipológica de Programas de Gestão de Carreira



Esta matriz pretende explicar como a **Intervenção** de carreiras pode ser construído conforme cada contexto universitário e também de acordo com os seus recursos. Este trabalho vai utilizar todos os quadrantes da matriz, isto porque uma intervenção individual e em grupo permite o desenvolvimento de carreira interno e externo do aluno, sendo que o IST dispõe de recursos para a elaboração de um programa de gestão de carreiras que integra todos os quadrantes da matriz da **Figura IV**.

## 4. Operacionalização do Projecto

### 4.1. Metodologia do Diagnóstico

No diagnóstico procede-se à recolha de informações de natureza objectiva e qualitativa, tendo em conta o quadro conceptual houve a necessidade de recolher e analisar informação sobre os **três sistemas em análise**, universidade, empresa e aluno, com base nas suas variáveis do sistema triangular (**Figura III**), sendo organizado o diagnóstico interno e externo conforme **Tabela III** para cada sistema.

**Tabela III – Métodos e técnicas de diagnóstico dos sistemas em análise**

Sistemas em Análise	Diagnóstico Interno		Diagnóstico Externo	
	Recolha de dados	Análise de dados	Recolha de dados	Análise de dados
<b>Universidade</b>	Pesquisa de planos e relatórios de actividades plano estratégico do IST	Descrição do IST, bem como caracterização da sua estratégia e funcionamento organizacional	Recolha de informação no site do IST e de outras universidades	Descrição dos serviços de inserção profissional noutras universidades
	Contactos telefónicos aos departamentos	Descrição dos serviços de inserção profissional disponibilizados pelo IST	Contactos telefónicos com os serviços das universidades	
<b>Empresa</b>	Pesquisa no portal de emprego (antigo)	Caracterização das principais empresas recrutadoras de alunos do IST	Pesquisa nos sites de recrutamento	Caracterização do mercado de trabalho e posicionamento das principais empresas
	Reuniões com empresas			
<b>Aluno</b>	Entrevistas semi-estruturas	Análise de conteúdo das entrevistas	Recolha de informação no site do IST	Caracterização do aluno do IST
			Pesquisa de relatórios sobre inquéritos aos alunos do IST	

No **sistema universidade** foi utilizado o método de diagnóstico interno e externo, sendo necessário efectuar uma leitura sobre legislação do ensino superior, bem como dos planos e relatórios de actividades do IST. Não prescindido da internet para pesquisa no próprio site do IST e de outras universidades, o que permitiu uma recolha da informação institucional mais rapidamente. Posteriormente, esta recolha pela internet foi

complementada com contactos telefónicos aos responsáveis pelos respectivos serviços do IST e das outras universidades. O diagnóstico interno consistiu na análise de informação recolhida sobre a organização e funcionamento do IST, e do seu plano estratégico. Na realização do diagnóstico interno foi necessário compreender os vários serviços existentes de inserção profissional no IST e para isso, foi efectuado um levantamento exaustivo destes serviços, através de contactos telefónicos e pesquisa no site do IST. Durante a pesquisa foi organizado um documento com os contactos e as actividades realizadas pelos departamentos e pelos núcleos de estudantes. Para além desta pesquisa interna, foi também realizada uma pesquisa externa dos serviços de apoio a inserção da vida activa nas diversas universidades nacionais. Da mesma forma organizei a informação esquematicamente com os contactos e as actividades desenvolvidas pelas universidades.

No diagnóstico interno do **sistema empresa**, recolheu-se informação sobre os processos de recrutamento de cada empresa, sendo possível caracteriza-la conforme o seu sector de actividade, conhecer quais os principais cursos que recruta, bem como qual o perfil de candidato que procura para a sua organização. Esta recolha de informação foi obtida em reuniões com as principais empresas recrutadoras do IST. O diagnóstico externo consistiu na recolha de informação nos principais sites de recrutamento, como no Expresso Emprego e na Universia, sobre o mercado de trabalho e o posicionamento das principais empresas recrutadoras no IST nesse mesmo mercado.

No **sistema aluno**, diagnóstico externo, efectuou-se recolha no site do IST e também nos relatórios dos inquéritos do observatório de empregabilidade. Posteriormente, foi utilizada a entrevista semi-estruturada com guião pré-definido junto dos alunos e diplomados do IST e na sua análise foi aplicado o método de análise de conteúdo dessas mesmas entrevistas, que considero no diagnóstico interno do sistema aluno.

## **4.2. Diagnóstico interno e externo de cada sistema**

### **4.2.1. Descrição da organização e funcionamento do IST**

O Instituto Superior Técnico (IST) foi criado por Decreto Governamental de 23 de Maio de 1911, na sequência da divisão e subsequente extinção do anterior Instituto Industrial e Comercial de Lisboa. O IST é uma escola de referência nacional e internacional nas áreas de Engenharia, Arquitectura, Ciência e Tecnologia, integrando os mais conceituados Laboratórios e Institutos de Desenvolvimento e Investigação, bem como

de Transferência de Tecnologia existentes em Portugal. A oferta formativa actual cobre um vasto leque de cursos de formação graduada 1.º ciclo (Licenciaturas) e 2.º Ciclo Mestrados de Bolonha, cursos de Mestrado Integrado (1.º Ciclo + 2.º Ciclo) e também de formação pós-graduada em cursos de mestrado e programas de Doutoramento. O IST está envolvido em várias redes e programas internacionais que visam a mobilidade dos seus estudantes, sendo que o IST oferece mais de 20 programas conjuntos de mestrado com várias escolas internacionais e participa em programas de doutoramento conjuntos com o MIT, CMU, UT-Austin e EPFL.

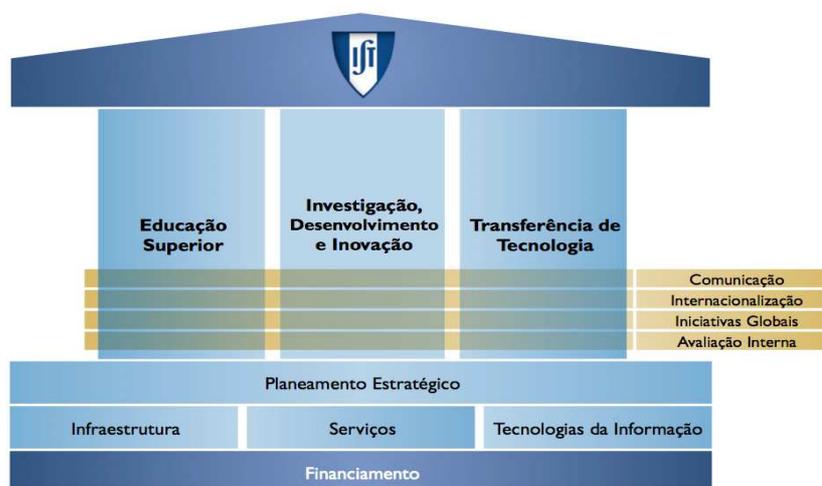
Relativamente à área funcional do IST, no ano de 2010, houve alteração dos órgãos centrais do IST com a entrada do novo executivo. Assim, a gestão e coordenação geral das actividades do IST são da responsabilidade do Governo de Escola composto pelos órgãos executivos e outros órgãos. Fazem parte dos órgãos executivos o Presidente, o Conselho de Escola, Conselho de Gestão, Conselho Científico, Conselho Pedagógico e Assembleia de Escola, dos outros órgãos temos o Conselho Coordenador de Avaliação dos Docentes.

Figura V: Organigrama Funcional do IST



A nova gestão elaborou um plano estratégico para o IST com um conjunto de iniciativas que foram agrupadas em doze áreas de actuação. *“As Doze Áreas de Actuação abrangem não só os três pilares da Missão do IST (Ensino Superior, Investigação e Inovação e Transferência de Tecnologia) mas também as actividades chave de apoio à Missão numa escola de ciência, engenharia e tecnologia que tem como Visão ser identificada como uma universidade de investigação”* (Plano Estratégico do IST, 2010).

Figura VI: Diagrama do Plano Estratégico do IST para 2010



Launching CAPE – Strategic revision – IST 2010

#### 4.2.2. Descrição dos serviços de inserção profissional do IST

Relativamente a inserção profissional dos alunos, verifica-se que os diversos serviços de apoio aluno e os departamentos dos cursos do IST se preocupam com a inserção profissional dos alunos e sentem a necessidade de aproximar a universidade do mundo empresarial.

##### 4.2.2.1 De UNIVA a NPE:

Desta forma, existem diversas actividades desenvolvidas no IST, sendo que até o início do ano de 2010, grande parte destas actividades de recrutamento de alunos estavam centradas na área de recrutamento do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP), normalmente designada por UNIVA (Unidade de Inserção na Vida Activa).

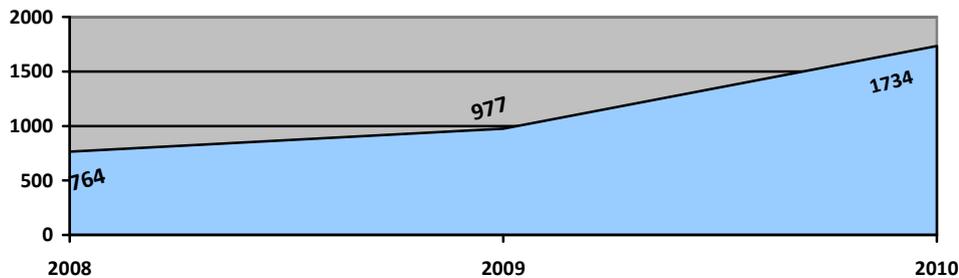
A UNIVA efectuou a sua intervenção em três áreas: apoio aos alunos, apoio às empresas recrutadoras e acompanhamento dos licenciados na procura de emprego. No decorrer do ano 2009 foram desenvolvidas diversas acções, no sentido de promover a empregabilidade dos graduados do IST, das quais se podem destacar as seguintes:

- Apoio aos alunos na elaboração de currículos e cartas de motivação;
- Gestão da plataforma através da inserção e validação de ofertas de emprego e de estágio;
- Apoio na celebração de protocolos para estágios profissionais;

- Organização de acções de proximidade entre alunos e empresas: apresentações de empresas para recrutamento; divulgação de programas de estágios;
- Divulgação de programas de apoio à inserção profissional.

No ano 2007, o gabinete recebeu 639 oportunidades de emprego, com a introdução de uma ferramenta informática on-line, em Abril de 2008, este número aumentou para 764 oportunidades, com tendência de crescimento das ofertas, como se pode comprovar pelos anos posteriores em 2009 e 2010 tivemos 977 e 1734 ofertas de emprego respectivamente. Esta ferramenta permite agilizar e simplificar os procedimentos entre a procura (alunos) e a oferta (empresas) de emprego.

**Figura VII- Gráfico da evolução do n.º de ofertas no Job Bank**



No ano de 2010 foi criada a Área de Transferência de Tecnologia (ATT), que se divide em dois Núcleos, o Núcleo de Propriedade Intelectual (NPI) e o Núcleo de Parcerias Empresarias (NPE) onde estou afecta. O NPE tem como objectivo servir de ponto de contacto entre a universidade e as empresas, sendo um dos objectivos do núcleo a inserção profissional dos alunos diplomados do IST. No ano lectivo 2009/2010 deu-se continuação ao trabalho desenvolvido anteriormente na UNIVA com a gestão do portal de emprego e promoveu-se diversas actividades em conjunto com as empresas, que possibilitaram um contacto mais próximo dos alunos com a realidade empresarial. Estas actividades, por um lado impulsionaram a empregabilidade dos recém-licenciados/mestre, pois permitiu que as empresas conhecessem os potenciais candidatos. E por outro lado, facilitou aos alunos finalistas a recolha de informações sobre as empresas e a sua gestão de carreiras, para uma escolha mais consciente de carreira.

#### 4.2.2.2. Outros Serviços de Apoio ao Aluno:

Outros serviços de apoio ao aluno que existem no IST e prestam apoio na inserção profissional, uns mais directamente do que outros.

- **GEFE/AEIST:** Gabinete de Emprego, Formação e Empreendedorismo da AEIST (Associação de Estudantes do IST) que tem um portal de emprego. Este Portal possibilita a colocação de ofertas de emprego pelas empresas, os alunos podem inserir o seu CV e as empresas acedem ao CV dos alunos. O GEFE realiza anualmente a feira de emprego – *Jobshop* com apoio do IST, disponibilizando formação na área das línguas e outros cursos comportamentais. Também promove um ciclo de conferências e ajuda na criação de empresas – empreendedorismo.

- **NAPE:** Núcleo de Apoio ao Estudantes no acolhimento e acompanhamento durante o seu percurso académico.

- **Gabinete de Apoio ao Aluno no TagusPark:** que divulga as ofertas de emprego nos placares do campus e informa ou encaminha as empresas para o Portal de Emprego do IST.

- **NMCI:** O Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional (NMCI) coordena a participação do IST em vários programas e redes internacionais, nomeadamente programas de mobilidade de alunos a nível de graduação e pós-graduação. Através da participação activa destes programas, o IST proporciona aos seus alunos a oportunidade de estudar numa das suas escolas parceiras internacionais e a serem expostos a um ambiente multinacional e multicultural. De igual forma, o IST tem uma estratégia activa de atrair estudantes internacionais que se envolvam nas actividades de ensino e investigação no IST, seja em cursos de curta duração, estadias no programa ERASMUS ou em Programas de 2º ou 3º ciclos (Mestrado ou Doutoramento). O Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional disponibiliza toda a informação e apoio para participar nos vários programas de intercâmbio em que o IST está envolvido.

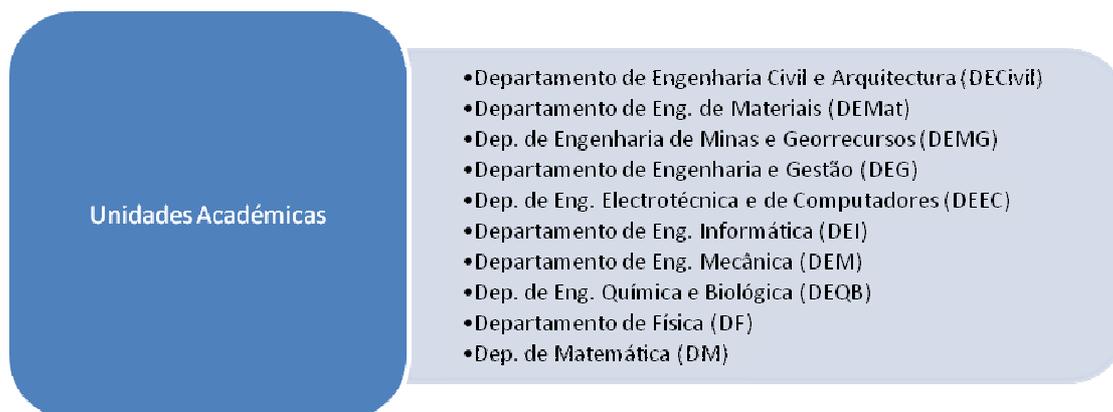
- **OEIST:** O Observatório de Empregabilidade do IST foi criado em 2008, no seguimento de todo o trabalho desenvolvido pelo IST sobre o percurso profissional dos seus diplomados oficializa-se com este sítio na rede, o nascimento desta estrutura de observação regular da situação de emprego dos graduados do IST e respectiva divulgação. O OEIST pretende promover a empregabilidade dos diplomados através da sistematização e análise de toda a informação que directa ou indirectamente tenha ligação com o percurso dos graduados. Todo este processo vai materializar-se na

constituição de uma bateria de informação actualizável anualmente, que permitirá a elaboração de séries de dados recorrentes mais fiáveis.

#### 4.2.2.3. Actividades de inserção profissional dentro dos Departamentos do IST

No IST existem dez departamentos dos cursos ministrados e foi efectuada uma análise de todos os departamentos e dos seus núcleos de estudantes.

Figura VIII: Departamentos Académicos do IST



#### **Departamento de Eng. Civil e Arquitectura (DECIVIL):**

O Departamento de Engenharia Civil e Arquitectura não tem nenhum gabinete de inserção profissional, sendo que todas as ofertas de emprego que recebem reencaminham para a UNIVA, actualmente designada pelo Núcleo de Parcerias Empresariais. Este departamento tem 4 núcleos de alunos: Fórum de Civil (alunos de engenharia civil), Núcleo de Estudantes do Território (NET), o Núcleo de Estudantes de Engenharia do Ambiente (NEEAmb) e o NucleAr (estudantes de arquitectura). O Núcleo mais activo na inserção dos seus membros no mercado de trabalho é o Fórum de Civil que tem um portal de emprego e envia os currículos dos alunos às empresas, sendo um aspecto importante a ser definido.

#### **Departamento de Engenharia de Materiais (DEMAT):**

O Departamento promove estágios designados por Estágio Industrial. Estes estágios são efectuados no final de curso, com uma duração que pode ir de 4 a 6 meses, a realizar em empresas nacionais ou estrangeiras na área da Engenharia de Materiais, sendo que a avaliação do estágio é feita através do Trabalho Final – relatório sobre o estágio. Este

Departamento tem também um núcleo de estudantes – NEMat – que organiza as Jornadas de Engenharia de Materiais e visitas às empresas.

### **Departamento de Engenharia de Minas e Georrecursos (DEMG)**

O departamento coopera com as empresas através de financiamentos de actividades de I&D (consórcio). A consultadoria técnica tem também um peso apreciável na actividade de alguns docentes do DEMG. Os alunos do 1º e 2º ciclo de formação em Engenharia Geológica e de Minas e a sua integração no mercado do trabalho beneficiam muito desta relação do DEMG e de alguns dos seus docentes com o mundo empresarial.

A secretaria quando recebe ofertas de emprego divulga estas através da mailing list dos alunos. O núcleo de estudantes (NUMIST) tem um portal que pretende ser um espaço de ponto de encontro e de troca de conhecimentos *na rede*, para todos os interessados: alunos, professores, investigadores. Existe também o NEEAmb – núcleo de estudantes de engenharia do ambiente que desenvolve as Jornadas de Ambiente anualmente.

### **Departamento de Engenharia e Gestão (DEG)**

O Departamento encontra-se sediado no campus do Taguspark e divulga as ofertas de emprego nos placards próprios do departamento, envia e-mails através da mailing list dos alunos e docentes e encaminha as empresas para a UNIVA, para colocarem o anúncio no Portal de Emprego do IST. O núcleo de estudantes designa-se por NEGI é um núcleo activo na organização de diversas actividades de promoção do curso:

- Realização de eventos para os alunos do IST que permitam a aprendizagem sobre variados tópicos relacionados com a Engenharia e Gestão Industrial, sendo as principais actividades: Apresentações de empresas; Partilha de experiências profissionais – convidados na área de gestão industrial; Times – competição europeia de casos de estudos – equipas de trabalho.
- A promoção de intercâmbios culturais com outros Países Europeus para os alunos de Licenciatura e de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, através da vinculação à ESTIEM.

### **Departamento de Engenharia Electrotécnica e de Computadores (DEEC)**

O Departamento efectua a sua ligação à sociedade através das seguintes acções:

- Iniciativas Públicas: Seminários abertos ou Cursos para divulgação de temas técnicos e científicos de interesse geral, ou através de outras acções mais específicas enquadradas por protocolos com Empresas.
- Protocolos com Empresas: Estas empresas apoiaram (ou apoiam) diversos trabalhos no âmbito de Trabalhos Finais de Curso e Teses de Mestrado.

Para além destas actividades a secretaria do departamento afixa nos placards do departamento as ofertas de emprego, envia e-mail's através do mailing list e encaminha para a UNIVA.

O núcleo de estudantes – NEERCI - tem por objectivo reunir os estudantes da Licenciatura em Engenharia de Redes de Comunicação (LERC) e do Mestrado em Engenharia de Redes de Comunicação (MERC), bem como da antiga Licenciatura em Engenharia de Redes de Comunicação e Informação (LERCI) do Instituto Superior Técnico, tendo os seguintes objectivos:

- Contribuir para fortalecer a interligação curso-sociedade;
- Promover e divulgar o curso junto de associações, instituições e empresas, que de alguma forma se possam relacionar com o curso.
- Divulgar as respectivas actividades e/ou cursos e estágios, promovidos por estas, que estejam relacionados com o curso;
- Manter contacto entre os antigos, actuais e futuros alunos da LERCI.

O Núcleo de Estudantes de Engenharia Electrotécnica e Computadores (NEECIST) é um dos núcleos bastante activo no IST com diversas actividades durante o ano, sendo uma das suas principais actividades as JEEC (Jornadas de Engenharia Electrotécnica e Computadores).

### **Departamento de Engenharia Informática (DEI)**

O Departamento de Informática colabora activamente com as empresas através de protocolos, no âmbito de Teses de Mestrado e/ou Doutoramento. O departamento quando recebe ofertas de emprego efectua as seguintes acções:

- Envio da oferta de emprego ou estágio para a UNIVA e em simultâneo informam as empresas de que o pedido pode ser directamente introduzidos no portal do IST com as indicações de como o devem fazer.
- Por vezes, quando há disponibilidade fazem a introdução, informando a empresa.

- Envia também para o grupo de contactos com empresas na Alameda e no Taguspark e para o Núcleo de Estudantes de Informática do IST - NEICIST.

O NEICIST é o núcleo de estudantes de informática e organiza anualmente a semana da informática, designada por SINFO.

### **Departamento de Engenharia Mecânica (DEM)**

O Departamento divulga as ofertas de emprego no site do DEM e envia as ofertas através da globalDEM – *mailing list*, sendo que desenvolve as seguintes actividades: Estágios e Emprego; Bolsas de Estudo; Cooperação; Visitas de estudo às empresas de carácter geral dirigidas aos alunos de engenharia mecânica e de engenharia Aeroespacial; Os Docentes do DEM organizam também várias visitas de estudo mais específicas, em articulação com o programa leccionado nas aulas.

Existem dois núcleos de estudantes no departamento, a APAE (aeroespacial) e o Fórum Mecânica. A APAE desenvolve a semana aeroespacial, onde são convidadas empresas nacionais e internacionais para visitarem o IST e se apresentarem aos alunos em palestras. Algumas dessas empresas também realizaram *workshops*. O outro núcleo de estudantes - Fórum de Mecânica – está mais direccionado para projectos na área de mecânica, no entanto, indirectamente, também é uma forma de promoção do curso e dos alunos, que consiste no Formula Student.

### **Departamento de Engenharia de Química e Biológica (DEQB)**

Este Departamento tem um gabinete de estágios - Estágios Conducentes a Dissertações de Mestrado DEQB. O objectivo principal do estágio é proporcionar aos alunos um primeiro contacto com uma actividade profissional no âmbito do seu mestrado, dando-lhes oportunidade de adquirir treino nos aspectos de programação de actividades, inserção em equipas de trabalho, execução independente das tarefas programadas, apreciação crítica dos resultados obtidos e elaboração de relatórios sob a forma escrita e oral. Existem dois núcleos de estudantes neste departamento, o NEQ e o NEEB que realizam anualmente as Jornadas de Engenharia Química e Biológica (JEQB) com palestras de oradores conceituados nesta área e também com a participação de empresas.

### **Departamento de Física (DF)**

A ligação do Departamento de Física à Sociedade é concretizada pela participação dos seus docentes em unidades de I&D. O DF está neste momento a estabelecer fortes ligações com os seus *alumni* através da Rede da LEFT. Para além destas actividades, os docentes do Departamento de Física estão fortemente empenhados em actividades de divulgação da Ciência e da Física. Estas actividades estão direccionadas para as Escolas Secundárias, através de visitas de estudo. O departamento tem dois núcleos de alunos o NFIST - Núcleo de Física e o NEBM - Núcleo de Engenharia Biomédica. O NFIST reúne alunos e docentes do Departamento de Física do IST, tendo por objectivo a divulgação da Ciência em geral e da Física em particular, tanto dentro como fora do IST. O NFIST desenvolve duas principais actividades: Semana da Física e Física Sobre Rodas. O NEBM agrega alunos e outras pessoas ligadas à Engenharia Biomédica no Instituto Superior Técnico, com o objectivo de dinamizar actividades extra-curriculares de índole formativa e lúdica, para além da divulgação do curso na sociedade em geral.

### **Departamento de Matemática (DM)**

O Departamento divulga as ofertas de emprego através das Mailing Lists que o público em geral pode subscrever e coloca ofertas de emprego, estágio ou bolsas no site do Departamento. Por motivo das turmas de cada ano serem pequenas, todos os alunos têm trabalho garantido, não existindo a necessidade de criação de um núcleo de estudantes.

#### **4.2.2.4. Outros núcleos de estudantes com actividades de inserção profissional:**

- **JUNITEC:** uma júnior empresa do Instituto Superior Técnico fundada em 1990 que foi recentemente reactivada, tem como principais objectivos:
  - > Promover o espírito empreendedor dos alunos do I.S.T. e impulsionar os laços entre os mesmos e o mercado de trabalho. Reunindo uma equipa polivalente e multifacetada que tem vindo a desenvolver competências profissionais nas várias áreas da Engenharia, a JUNITEC apresenta-se como uma júnior empresa direccionada para a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias.

- > Contribuir para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas e associações cujas valências no domínio da engenharia sejam insuficientes. Para além destas, serão alvo da atenção da JUNITEC todas as empresas que estejam directa ou indirectamente ligadas ao desenvolvimento de serviços ou produtos inovadores no ramo da Engenharia.

- **BEST Lisboa:** Desenvolvimento de actividades em prol dos estudantes. Os eventos locais realizados destinam-se aos alunos do IST, pretendo criar e fortificar os laços entre os mesmos e as empresas, bem como permitir-lhes que possam reforçar a sua formação através de actividades complementares. O BEST pretende desenvolver os estudantes e concretiza esse objectivo através de dois meios principais: os Eventos Externos e o BEST Career Support.

**Tabela IV – Diagnóstico interno do sistema universidade**

Universidade	Diagnóstico Interno	Medidas de Intervenção
Captação dos Melhores Alunos	Na análise do plano estratégico e da organização do IST verifica-se uma preocupação em ser uma escola de engenharia de referência nacional e internacional, para isso, tem vindo a desenvolver o seu ensino com rigor nos currículos académicos e exigência com os seus alunos, preocupando com o desenvolvimento de tecnologia visível pelo número de laboratórios e centros de investigação, mas preocupando-se com a transferência desse conhecimento tecnológico para o mundo empresarial, contribuindo para o bem estra da sociedade civil.  Neste contexto universitário, a escola tem diversos serviços de apoio ao aluno, sendo que os vários departamentos, serviços e núcleos de estudantes estão despertos para a empregabilidade dos alunos e diplomados do IST. No entanto, não existe um plano coerente entre eles, cada unidade trabalha isoladamente e a mesma informação pode vir de várias fontes. Não existe uma centralização de trabalho e esquematização do processo de recrutamento dos alunos.	- Maior aproximação aos departamentos através dos coordenadores;
Ensino e Educação		- Maior aproximação aos núcleos de estudantes através de organização conjunta de eventos;
Investigação e Inovação		- Parceria com os serviços de apoio ao aluno existentes no IST;
Transferência de Tecnologia e Conhecimento		- Divulgação das actividades de recrutamento de alunos aos departamentos, núcleos de estudantes e outros serviços de apoio ao aluno.

#### **4.2.3. Descrição dos serviços de inserção profissional noutras universidades:**

A escolha sobre as três universidades infra referidas deveu-se pelas presentes escolas de engenharia se aproximarem da realidade do IST.

##### **4.2.3.1. FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

A FEUP presta serviços nas áreas de cooperação institucional, da internacionalização e das relações empresariais através da Divisão de Cooperação. Esta Divisão visa a exploração do potencial das áreas de excelência, o financiamento das actividades da FEUP e a transferência tecnológica para o tecido empresarial. Compete-lhe:

- Colaborar no estabelecimento de protocolos de cooperação;
- Promover e apoiar acções de cooperação, fomentando a participação da FEUP em programas e redes internacionais e em projectos de I&D;
- Angariar fontes de financiamento para as actividades da FEUP, promovendo o envolvimento das unidades orgânicas e das de I&D, através do apoio e ou da realização de candidaturas;
- Promover e apoiar o estabelecimento de relações com empresas e outras instituições;
- Apoiar a integração profissional dos licenciados da FEUP;
- Promover e apoiar a exploração do potencial intelectual da FEUP;
- Organizar a informação sobre as actividades de I&D, as oportunidades de transferência tecnológica e a oferta de serviços às empresas existente na FEUP.

Desta forma, a FEUP disponibiliza uma bolsa de emprego, onde os alunos podem aceder a uma ficha pessoal onde disponibilização o seu *Curriculum Vitae* e podem consultar e responder as ofertas de emprego colocadas pelas empresas. Este mesmo espaço permite as empresas, mediante registo, colocarem ofertas de estágio e emprego e consultarem as inscrições em eventos e as respostas aos anúncios de emprego. A Bolsa de Emprego constitui, assim, mais um recurso eficaz nos contactos entre alunos e empresas. A FEUP promove anualmente a feira de emprego e possibilita o início do recrutamento no próprio campus, através de entrevistas.

##### **4.2.3.2. FCTUC - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra**

A FCTUC tem um gabinete de saídas profissionais que disponibiliza o Portal de Emprego (Portal de Saídas Profissionais da Universidade de Coimbra) e fundou mais

recentemente o COEL – Centro de Orientação e Emprego para Licenciados, que resulta de uma parceria entre a Universidade e o Instituto do emprego e Formação Profissional. Assim, as Saídas Profissionais (SP) é uma unidade orgânica da Divisão Técnico-Pedagógica do Departamento Académico da Administração da Universidade de Coimbra (UC).

As SP/COEL prestam um conjunto alargado de serviços, aos quais podem aceder estudantes e diplomados da Universidade de Coimbra e todos os diplomados residentes na Região Centro (Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu), destacando-se os seguintes:

- Atendimento personalizado de orientação na procura de emprego;
- Aconselhamento de carreira;
- Divulgação de ofertas de emprego/estágio e outros, através do envio por e-mail aos candidatos inscritos na base de dados;
- Angariação de ofertas de emprego/estágio;
- Realização de acções de formação sobre o processo de procura de emprego;
- Realização de workshops sobre elaboração do Curriculum Vitae, preparação para a entrevista de selecção profissional, entre outros;
- Dinamização de acções de empreendedorismo;
- Organização de estágios profissionais, em colaboração com o IEF, a realizar nos concelhos de Cantanhede, Coimbra, Condeixa, Mealhada e Penacova;
- Organização de sessões de apresentação/recrutamento;
- Promoção de estágios de curta duração não remunerados para estudantes e diplomados da UC.

As Saídas Profissionais, em colaboração com o Gabinete Inter-Universitário de Apoio ao Desenvolvimento Estratégico (GIAD) e a Rede de Antigos Estudantes da UC, dinamizam o Observatório para a Empregabilidade.

#### **4.2.3.3. FCTUNL - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa**

A FCT da UNL tem o Gabinete de Orientação e Informação de Emprego (GOIE) que desenvolve várias acções para a inserção profissional dos seus alunos. O site da universidade disponibiliza uma listagem de links de interesse para a procura de emprego

(elaboração de CV e carta de apresentação, bem como sites de emprego). Nesse mesmo site pode-se encontrar informação sobre programas de estágio nacionais e internacionais, informação sobre incentivos à criação do próprio emprego ou empresa e também sobre bolsas de investigação. O GOIE recebe ofertas de emprego e estágio por parte das empresas e disponibiliza essas ofertas aos alunos, via e-mail, mediante o preenchimento de uma ficha de inscrição. Outra acção desenvolvida pelo gabinete consiste na feira de emprego, sendo que a GOIE identifica as seguintes vantagens para os estudantes e empresas participarem na feira.

**Tabela IV - Vantagens na participação na Jobshop da FCTUNL**

<b>Estudante</b>	<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Facilitar a inserção no mercado de trabalho;</b></li> <li>- <b>Conhecer diferentes oportunidades de emprego em simultâneo;</b></li> <li>- <b>Conhecer empresas e suas principais actividades;</b></li> <li>- <b>Estabelecer contactos com pessoas do ramo da sua área de estudos ;</b></li> <li>- <b>Reduzir o tempo na procura de emprego;</b></li> <li>- <b>Dar-se a conhecer num contexto real de recrutamento (divulgar o seu CV);</b></li> <li>- <b>Recolher informação útil sobre o contexto laboral;</b></li> <li>- <b>Desenvolver competências de procura activa de emprego;</b></li> <li>- <b>Participar em workshops (Curriculum Vitae, Entrevista, Dinâmica de Grupos, entre outros);</b></li> <li>- <b>Conhecer e reunir apoios à concretização de ideias de negócio inovadora.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar a inserção no mercado de trabalho;</li> <li>- Conhecer diferentes oportunidades de emprego em simultâneo;</li> <li>- Conhecer empresas e suas principais actividades;</li> <li>- Estabelecer contactos com pessoas do ramo da sua área de estudos ;</li> <li>- Reduzir o tempo na procura de emprego;</li> <li>- Dar-se a conhecer num contexto real de recrutamento (divulgar o seu CV);</li> <li>- Recolher informação útil sobre o contexto laboral;</li> <li>- Desenvolver competências de procura activa de emprego;</li> <li>- Participar em workshops (Curriculum Vitae, Entrevista, Dinâmica de Grupos, entre outros);</li> <li>- Conhecer e reunir apoios à concretização de ideias de negócio inovadora.</li> </ul>

**Tabela VI - Diagnóstico Externo do sistema universidade**

Universidade	Diagnóstico Externo	Medidas de Intervenção
Captação dos Melhores Alunos	Os serviços de inserção profissional de outras universidades de engenharia prestam apoio aos alunos e diplomados e estão preocupadas na sua inserção profissional, através de diversas actividades de recrutamento. Todas as universidades têm um portal de emprego, onde divulgam todas as ofertas de emprego. A FEUP e a FCTUNL promovem anualmente a feira de emprego onde os alunos podem ter um contacto directo com as empresas, sendo que a FEUP permite entrevistas em campus universitário.	- Construção de um portal de emprego que permita a interacção entre alunos e o mercado de trabalho;  - Organização de acções de recrutamento, como apresentações e a feira de emprego, bem como entrevistas em campus.
Ensino e Educação		
Investigação e Inovação		
Transferência de Tecnologia e Conhecimento		

#### 4.2.4. Caracterização das empresas e o mercado de trabalho

Na análise do mercado de trabalho nacional e internacional existe falta de engenheiros, principalmente na área de tecnologia de informação, sendo que cada vez mais empresas estrangeiras solicitam engenheiros portugueses, sendo o recrutamento efectuado por empresas especializadas em recrutamento. No mercado português existem dois tipos de empresas: as Grandes Empresas e as PME's. As grandes empresas em Portugal são empresas públicas com visão estratégica de gestão de recursos humanos e pretendem recrutar os melhores talentos para a sua empresa. Desta forma, têm uma política de recursos humanos bem definida e actualmente utilizam os programas de *trainees* ou academias para conseguirem captar os jovens licenciados e iniciarem a sua formação na empresa. As PME's, muitas vezes, não têm uma estrutura planeada de recursos humanos, vão recrutando conforme as necessidades. No entanto, na área de engenharia existem pequenas empresas com grande potencial tecnológico (serviços ou produtos), sendo atractivas para os jovens licenciados que querem fazer um trabalho mais específico na sua área. Dentro das PME's existem as empresas de consultoria de gestão e de consultoria de recursos humanos. As empresas de consultoria de gestão têm um sistema de recrutamento bem estruturado e iniciam o processo de recrutamento com actividades na própria empresa. As empresas de recursos humanos são apenas intermediárias entre os candidatos e as empresas que oferecem o emprego, estas empresas fazem todo o processo de recrutamento para as grandes empresas.

**Tabela VII - Diagnóstico do sistema empresa**

Empresa	Diagnóstico Interno e Externo	Medidas de Intervenção
Captação e Retenção de Talentos	Todas estas empresas estão interessadas em ter uma relação próxima com a universidade e, é possível afirmar, pelo menos na área de engenharia, que as empresas procuram as universidades para chegarem perto dos alunos e iniciarem o processo de recrutamento mais cedo. As empresas ao entrarem na escola dão a conhecer os seus projectos a futuros profissionais, ao mesmo tempo que divulgam as suas práticas de gestão de recursos humanos para captar talentos directamente na universidade. Neste sentido, os serviços de gestão de carreira inserção devem aproveitar a vinda das empresas à escola para fomentar a escolha consciente de carreira.	- Desenvolvimento de acções com as empresas para recrutamento de alunos no IST;
Desenvolvimento Organizacional		- Inserção das ofertas de emprego no portal de emprego;
Posicionamento Competitivo		
Criação de Valor		

#### 4.2.5. Perfil dos Alunos e Diplomados do IST:

A população estudantil do IST ano lectivo 2009/2010 é de 10231 alunos, sendo que 60% encontram-se no 1.º ciclo e 40% em mestrado e doutoramento. Desta forma, verifica-se que com Bolonha houve um aumento de mestrados. Existem 19 cursos de 1.º ciclo, 25 programas de mestrado e 28 programas de doutoramento.

O processo de Bolonha no meio universitário veio alterar o perfil de competências profissionais dos alunos, pois por um lado diminuí o número de anos de licenciatura, obrigando os jovens a continuarem a sua formação académica. Mas por outro lado, os alunos têm possibilidade de maior mobilidade internacional. As experiências internacionais em contexto académico ou profissional são muito importantes no desenvolvimento pessoal e académico, sendo que cada vez mais as empresas valorizam os alunos que tenham tido este tipo de experiências. Assim, ao nível do ensino graduado (1º e 2º ciclos), no ano lectivo de 2010/11 a oferta dos cursos constantes da tabela III seguinte:

Tabela VIII - Oferta de cursos de 1.º e 2.º Ciclo de 2010/2011

Licenciaturas 1º Ciclo	Mestrados 2º Ciclo	Mestrados Integrados (1º + 2º Ciclo)
Eng. de Materiais	Biotecnologia	ArquitECTURA
Eng. de Redes de Comunicações	Bioengenharia e Nanossistemas	Eng. Electrotécnica e de Computadores
Eng. e Arquitectura Naval	Eng. de Redes de Comunicações	Engenharia Aeroespacial
Eng. e Gestão Industrial	Eng. Informática e de Computadores	Engenharia Biológica
Eng. Electrónica	Engenharia de Materiais	Engenharia Biomédica
Eng. Geológica e de Minas	Engenharia e Arquitectura Naval	Engenharia Civil
Eng. Informática e de Computadores	Engenharia e Gestão Industrial	Engenharia do Ambiente
Matemática Aplicada e Computação	Engenharia Electrónica	Engenharia Física Tecnológica
	Engenharia Farmacêutica	Engenharia Mecânica
	Engenharia Geológica e de Minas	Engenharia Química
	Matemática e Aplicações	

#### 4.2.6. Entrevistas aos alunos e diplomados do IST

##### 4.2.6.1. Desenvolvimento de guião de entrevista

A entrevista realizada foi semi-estruturada, pois foi pré-definido um guião que serve de eixo orientador para o desenvolvimento da entrevista. A elaboração do guião tem como base o quadro teórico, pretende verificar as informações retiradas da pesquisa bibliográfica e aprofundar alguns aspectos sobre a gestão de carreira dos alunos e diplomados do IST.

##### 4.2.6.2. Realização de entrevistas aos participantes:

A entrevista foi realizada a dois grupos distintos, o primeiro grupo consistem em ex-alunos que já se encontram a trabalhar a menos de 1 ano e o segundo grupo de alunos são alunos de 2.º ciclo que já iniciaram o processo de procura de emprego. Na totalidade foram efectuadas 4 entrevistas no primeiro grupo e 8 entrevistas no segundo. A escolha de alunos foi feita pelos contactos do serviço de carreiras do IST. A divisão em dois grupos deve-se à necessidade de tentar compreender como foi feita a sua escolha de carreira e se tiveram orientação do serviço de carreiras do IST, sendo que estes dois momentos caracterizam a transição para a vida activa.

### 4.2.6.3. Definição das categorias de análise das entrevistas

Tabela IX- Matriz de Análise das Entrevistas

Categories	Objectivos
Expectativas e Motivações de escolha de carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as expectativas e motivações de escolha de carreira;</li> <li>- Compreender a preparação do aluno para a vida activa/procura de emprego;</li> <li>- Identificar o contexto social e as diversas oportunidades;</li> <li>- Identificar os motivos de escolha por aquela empresa e função;</li> </ul>
Serviço de carreiras no IST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender se a escola teve ou tem papel activo na inserção profissional;</li> <li>- Compreender se a escola preparou para o exercício da profissão;</li> </ul>
Inserção na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber como foi a inserção profissional no local de trabalho;</li> </ul>
Planeamento de carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar quais as perspectivas de carreira.</li> </ul>

### 4.2.6.4. Análise do conteúdo das entrevistas

A média de idades dos alunos e diplomados é de 23,5 anos, sendo que a maioria é do sexo masculino. No grupo 1, dois dos quatro alunos ainda não terminaram o curso, mas já se encontram a trabalhar. O grupo 2, metade dos alunos termina este ano lectivo o curso e a outra metade apenas termina no próximo ano, o que permite conhecer se os alunos de 4.º ano já se preocupam ou não com a sua inserção profissional.

Todos os alunos (grupo 1) consideram que efectuaram uma escolha consistente de carreira, 3 deles demonstram expectativas positivas, apenas um dos alunos optou pela função actual devido as alterações do mercado de trabalho na sua área de formação. Deste primeiro grupo as ofertas de emprego anterior foram de estágios profissionais ou programas de *trainees*.

Do grupo 2, todos os alunos demonstram conhecimento do mercado de trabalho, pois já sabem a área que pretendem escolher, como G2E6 que refere que procura uma “*Carreira internacional na área da consultoria técnica*”, sendo que 3 dos 8 alunos não colocam de parte a criação da própria empresa. A maior parte dos entrevistados afirma que pretende procurar emprego fora de Portugal, sendo que a maioria refere que essa escolha deve-se pela conjuntura actual do nosso país. Os alunos do grupo 2 que ainda não terminaram o curso já tiveram oportunidades de emprego e já participaram em processos de recrutamento. Ambos os grupos têm noção onde devem pesquisar as

ofertas de emprego pelos diversos sites de recrutamento e outras acções, mas também pelo menos 3 alunos fazem referência a contactos informais. *“Da minha área e também de outras. Essa informação foi adquirida através de colegas, amigos e professores, através da internet, nas páginas dessas empresas e redes sociais, bem como através do contacto directo com as mesmas em feiras de emprego, Job shops e semanas temáticas no IST” (G2E7)* e *“Procurei por contactos informais, através de ex-alunos agora empregados” (G2E1)*. Os dois grupos não são unânimes no conhecimento do serviço de carreiras do IST, alguns conhecem o portal de emprego, mas a maioria não conhece quais os serviços prestados pelo IST na área de recrutamento. Nas actividades que podem ser desenvolvidas os alunos, na sua maioria, propõe estágios como forma de inserção profissional.

Na análise da questão sobre o processo de acolhimento na empresa, existem dois alunos que referem que não tiveram qualquer acompanhamento. Relativamente à sua preparação para a realização do actual trabalho, todos referem que se sentem preparados para o desempenho da sua função, sendo que o G1E1 refere que *“Sim do ponto de vista técnico, capacidade de trabalho e aprendizagem necessários, não do ponto de vista de procedimento e práticas de trabalho do mundo empresarial.”*

O grupo 2 volta a referir a falta de competências transversais para a entrada no mercado de trabalho e isso provoca ansiedade e diminui as suas expectativas face ao desempenho da futura função. *“O principal receio prende-se com as expectativas do empregador, que podem ser demasiado elevadas” (G2E6)* e *“Os meus receios prendem-se com a falta de competências transversais, pouco exploradas nos cursos do IST, bem como poucos conhecimentos práticos na área” (G2E7)*.

No grupo 1 verifica-se que as suas expectativas face ao seu trabalho consistem essencialmente em continuar a aprender e mostrar o seu valor, bem como esperam reconhecimento profissional. Os alunos que já se encontram a trabalhar não tem um plano delineado para o seu futuro profissional, mas dois deles pretendem continuar a sua formação académica, um pelo MBA e outro por via do doutoramento. O grupo 2 vem de encontro ao grupo 1, referindo que pretendem crescer profissionalmente na empresa, mas procuram uma empresa que garante as seguintes condições: *“Trabalhar num ambiente de trabalho agradável: cultura de empresa de acordo com os meus valores, capacidade de desenvolvimento pessoal, balanço de vida pessoal-profissional, remuneração adequada às minhas responsabilidades, grau de internacionalização elevado, colegas de trabalho apropriados” (G2E4)*. No grupo 2 os alunos parecem mais

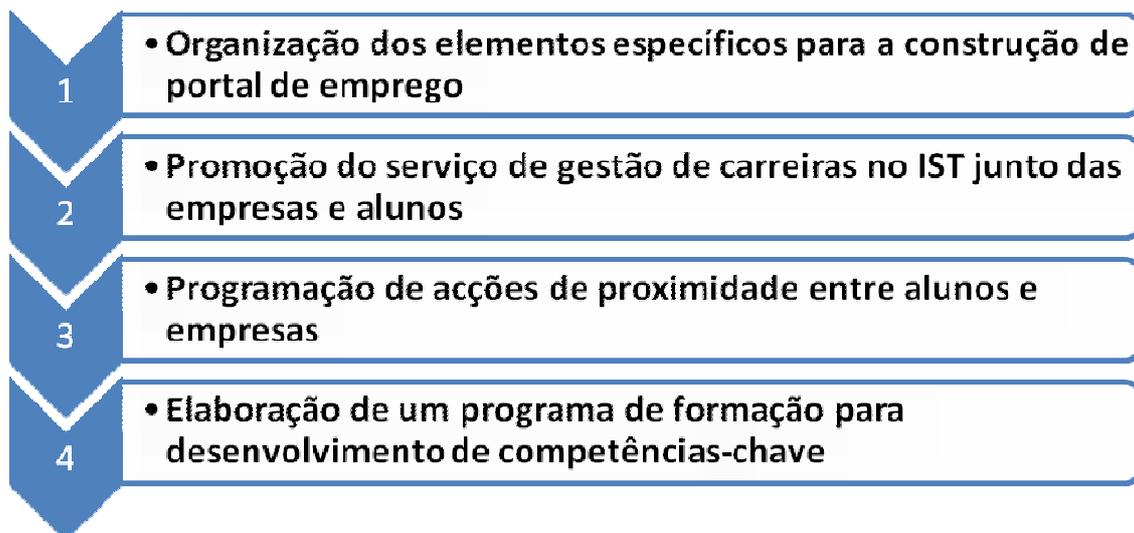
firμες na delineação do seu plano profissional, com objectivos concisos sobre o seu futuro.

**Tabela X - Diagnóstico do sistema aluno**

Aluno	Diagnóstico Interno e Externo	Medidas de Intervenção
Motivações e Expectativas de Carreira	<p>O processo de Bolonha no meio universitário veio alterar o perfil de competências profissionais dos alunos, pois por um lado diminuiu o número de anos de licenciatura, obrigando os jovens a continuarem a sua formação académica. Mas, por outro lado, os alunos têm possibilidade de maior mobilidade internacional. As experiências internacionais em contexto académico ou profissional são muito importantes no desenvolvimento pessoal e académico, sendo que cada vez mais as empresas valorizam os alunos que tenham tido este tipo de experiências.</p> <p>Nas entrevistas, verificou-se que os alunos cada vez mais cedo procuram conhecer o mercado de trabalho para uma escolha consciente de carreira e procuram adquirir competências para além das do currículo académico da universidade. Os alunos referem que não sentem dificuldade em desempenhar a função, mas a integração em ambiente empresarial é mais difícil, pois referem não ter as competências necessárias para saber como proceder nas situações diárias do trabalho. Outra preocupação visível em todos os alunos entrevistados do Grupo 1 e 2 são as suas expectativas face a progressão da carreira, referindo que pretendem ser uma mais-valia para a empresa (criação de valor e reconhecimento profissional). Existindo uma diferença dos alunos que se encontram a trabalhar e dos que ainda não estão, os alunos do Grupo 1 não têm o plano de carreira tão bem definido como do grupo 2, isto deve-se fundamentalmente pela experiência profissional do Grupo 1 e da sua integração na empresa, enquanto o Grupo 2 como ainda está na fase de procura de emprego tem um plano mais definido do que procura.</p>	<p>- Inserção dos CV's no portal de emprego;</p> <p>- Participação nas actividades de recrutamento, desde apresentações até as entrevistas em campus;</p> <p>- Participação de formações de desenvolvimento de competências, bem como em programas de orientação e aconselhamento.</p>
Domínio de Conhecimentos Técnicos na Área de Formação		
Aquisição de Competências-Chave		
Contexto Social e Oportunidades de Mercado de Trabalho		

### 4.3. Conclusões do diagnóstico

Conforme as variáveis do sistema triangular (**Figura III**), elaborou-se uma tabela para cada sistema em análise com as principais informações retiradas do diagnóstico interno e externo (**Tabelas IV, VI, VII e X**). Desta forma, as medidas de intervenção face ao diagnóstico, nas respectivas tabelas, permitem construir o plano de intervenção com as seguintes propostas de intervenção:



Segundo a Matriz de Tipológica de Programas de Gestão de Carreiras (**Figura IV**) e o diagnóstico de cada sistema de análise podemos referir que o desenvolvimento de carreira interna individualmente (DCII) ou em grupo (DCIG) é realizado pelos sistemas universidade e aluno, o desenvolvimento de carreira externa individualmente (DCEI) ou em grupo (DCEG) ocorre pela relação dos sistemas empresa e aluno.

**Tabela XI – Interação entre sistemas de análise e programas de gestão de carreira**

Sistemas	Tipologia de Programas de carreira			
	DCII	DCIG	DCEI	DCEG
Universidade	X	X		
Empresa			X	X
Aluno(s)	X	X	X	X

De acordo com esta interacção entre sistemas e tipos de programas as propostas podem ser identificadas segundo a Tabela XII, sendo que:

- **Proposta 1:** consiste num programa de desenvolvimento de carreira externa individualmente, pois o aluno vai ele próprio efectuar a pesquisa no portal de emprego, interagindo directamente com a empresa.
- **Proposta 2:** abrange todos os programas de carreiras, pois consiste na divulgação do programa no âmbito mais geral e envolve todos os sistemas em análise.
- **Proposta 3:** consiste no desenvolvimento de carreira externo em grupo, pois envolve os alunos em grupo numa interacção com as empresas, através de actividades de recrutamento.
- **Proposta 4:** consiste no desenvolvimento de carreira interna individualmente ou em grupo, pois o aluno pode utilizar programas de orientação e aconselhamento ou de *mentoring* e *coaching* individualmente ou através de programas de formação de competências em grupo.

Tabela XII – Identificação das propostas por tipologia de programas de gestão de carreira

	Proposta 1	Proposta 2	Proposta 3	Proposta 4
Universidade/Aluno		DCII/DCIG		DCII/DCIG
Empresa/Aluno	DCEI	DCEGI/DCEG	DCEG	

## 5. Implementação

Na implementação do projecto é essencial apresentar as quatro propostas de intervenção, a calendarização do plano de intervenção e os seus custos associados. As propostas de intervenção tiveram como base o quadro teórico, o referencial teórico e o diagnóstico e serão descritas nos pontos seguintes. A calendarização do plano de intervenção pretende organizar a implementação das propostas num determinado período de tempo, sendo que a proposta 3 é organizada durante todo o plano de intervenção. No cálculo dos custos associados ao plano de intervenção existem três serviços do IST: o NPE – Núcleo de Parcerias Empresarias que faz toda a organização das propostas e as implementa; o CIIST – Centro de Informática do IST que constrói o portal de emprego com base nas especificações do NPE; o GCRP – Gabinete de Comunicação e Relações Públicas que efectua a divulgação por via do Fénix (portal interno do IST) a toda a comunidade do IST. O cálculo total consiste na soma do cálculo dos custos com os recursos humanos, materiais e outros custos.

### 5.1. Propostas de Intervenção

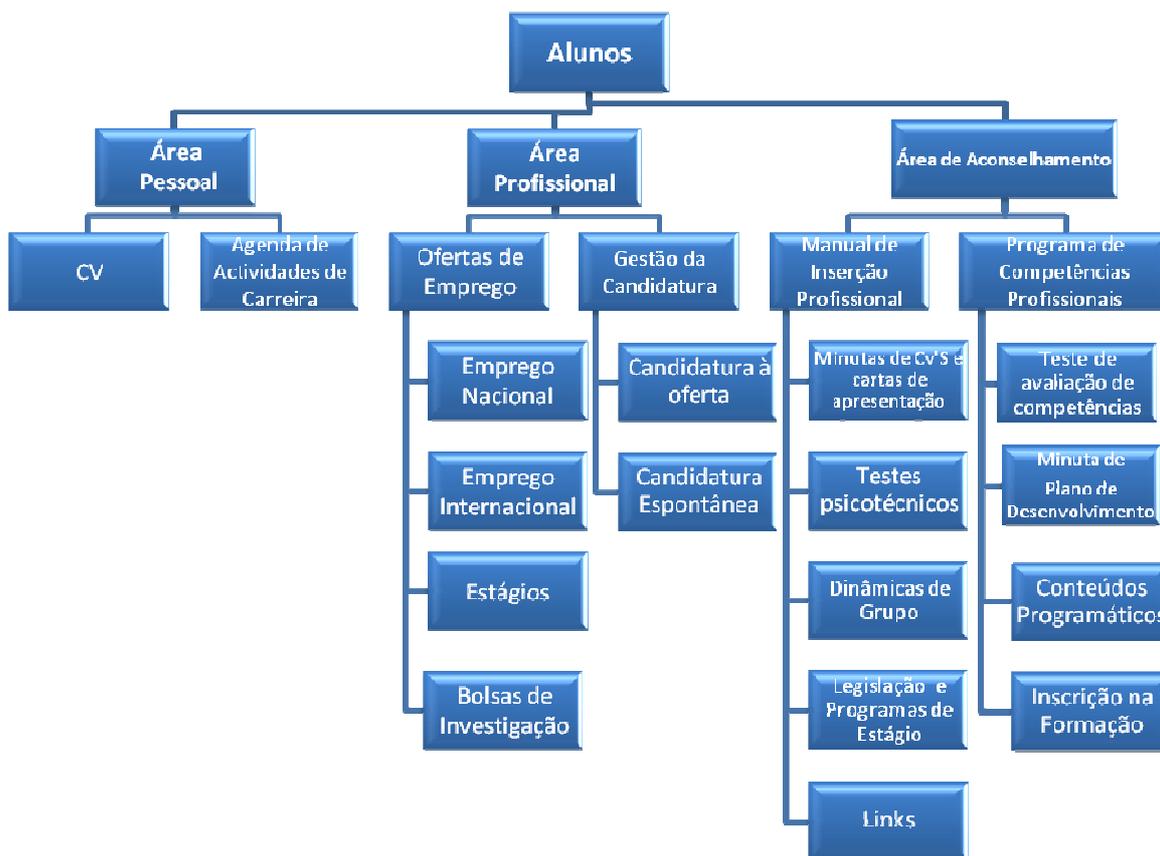
Desta forma, o serviço de gestão de carreira dos alunos e diplomados do IST tem um papel activo na inserção dos alunos no mercado de trabalho, através da promoção dos jovens junto do mercado de trabalho. Para além disso, o serviço deve preparar os alunos para todo o processo de procura de emprego e fornecer um programa de desenvolvimento de competências. Neste sentido, as propostas de intervenção apresentadas visam a implementação de um programa de gestão de carreiras no IST.

#### 5.1.1. Organização dos elementos específicos para a construção de portal de emprego

O portal de emprego consiste numa plataforma informática que tem como principal finalidade servir de ponto de contacto entre os estudantes e diplomados do IST e as empresas nacionais e internacionais. Esta ferramenta vai permitir a inserção de ofertas de emprego, estágios (verão, curriculares e profissionais, e também as academias e programas de *trainees*.) e bolsas de investigação pelas empresas, que serão validadas pelo serviço de carreiras, onde os alunos podem colocar os seus CV's e candidatar-se directamente às ofertas. O portal deve estar em modalidade de autogestão, pois as próprias empresas e alunos constroem o portal, a medida que mais empresas e alunos

inserir informação o portal vai tornando-se mais robusto, sendo o *backoffice* gerido pelo serviço de carreiras. A construção do portal exige recolha de informação sobre os conteúdos que facilitem o seu funcionamento autonomamente, para isso foi necessário estruturar os conteúdos de forma sequencial. Os alunos e as empresas devem conseguir intuitivamente utilizar o portal e inserir a respectiva informação. Segundo o Artigo 7.º da Lei N.º 67/98 – Lei de Protecção de dados pessoais, os dados podem ser fornecidos a terceiros se o titular dos dados tiver dado o seu consentimento expreso para esse tratamento. Desta forma, foi necessário efectuar dois regulamentos de utilização dos dados do portal de emprego, tanto para as empresas como para os alunos. O portal de emprego será direccionado para alunos e diplomados até 1 ano depois de concluírem o curso.

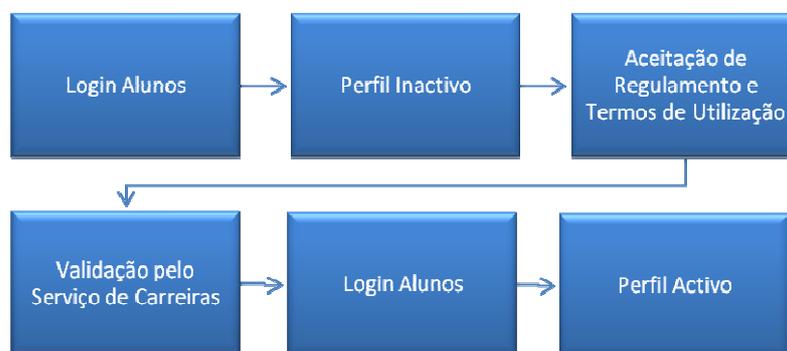
Figura IX – Diagrama do Portal de Emprego: Perfil Aluno



Os alunos ao entrarem no portal de emprego vão ter acesso a três áreas: pessoal, profissional e de aconselhamento. Na área pessoal podem inserir o CV em formato pdf ou preencher a minuta que se encontra pré-definida com os seus dados. Nesta área também podem elaborar a sua agenda com as actividades de recrutamento (entrevistas

de emprego, apresentações de empresas ou workshops). Na área profissional, podem pesquisar as ofertas por curso, função e empresa, sendo possível candidatar-se directamente às ofertas pelo portal ou enviar candidaturas espontâneas. Os alunos podem também efectuar a gestão da sua candidatura a determinada oferta e verificar a fase em que se encontram no processo de recrutamento (recepção de cv pela empresa; em análise de cv; não seleccionado ou seleccionado; marcação de entrevista; no-profile; match). A área de aconselhamento, está dividida em Manual de Inserção Profissional que disponibiliza um conjunto de ferramentas que vão permitir a preparação para o primeiro emprego, que inclui: como elaborar um CV e cartas de apresentação, permite a utilização de minutas, como se apresentar numa entrevista, que testes são aplicados e quais as dinâmicas de grupo mais utilizadas, legislação sobre estágios e programas financiados pelo estado, também tem outros *links* úteis sobre recrutamento. O Programa de Competências Profissionais permite ao aluno depois de responder ao teste de avaliação de competências, pode fazer um plano de melhoria para desenvolvimento dessas competências, preenchendo a minuta disponível no site e depois escolhendo a formação que mais se adequa ao seu plano individual.

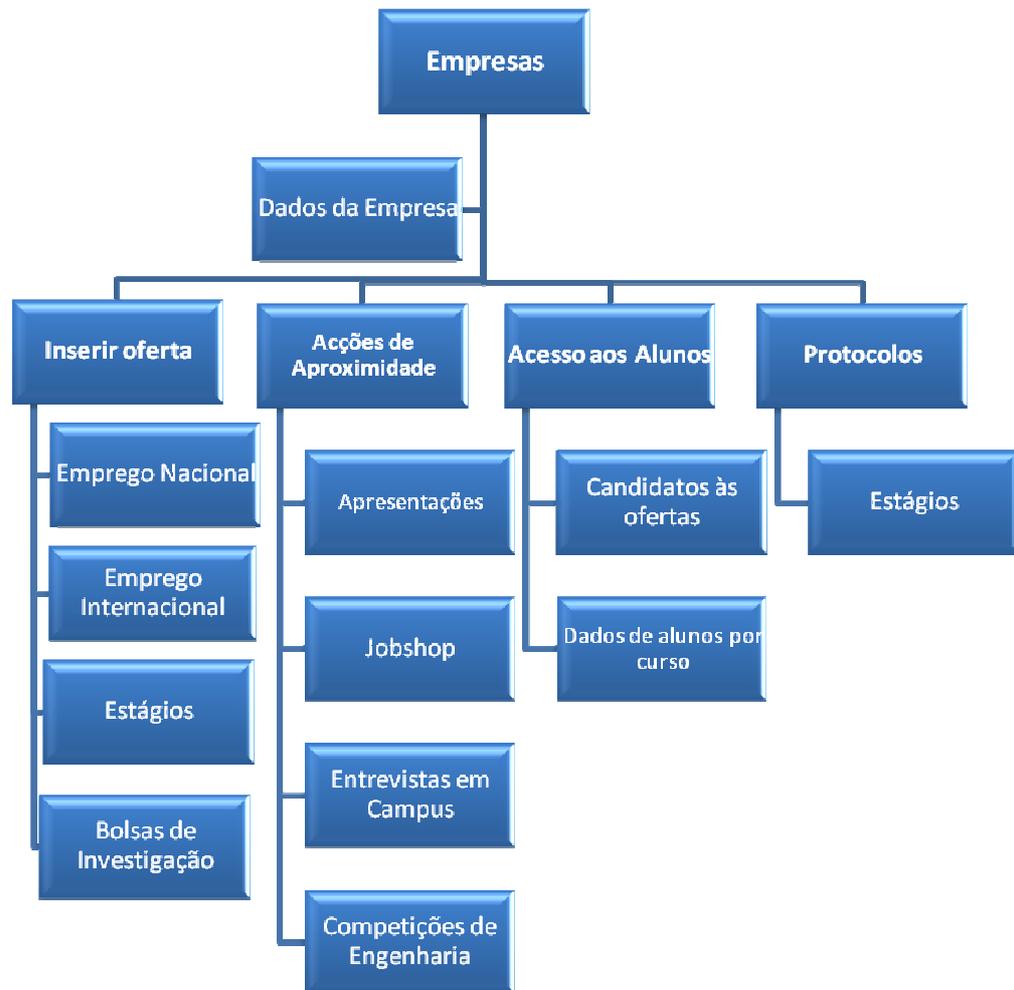
**Figura X- Diagrama de Acesso dos Alunos ao Portal de Emprego**



O acesso ao portal de emprego é concretizado através da mesma conta de acesso (*password* e *username*) do Fénix (sistema de informação do IST), sendo que para activar o perfil de utilizador o aluno terá de aceitar os termos de utilização, que consistem na autorização da divulgação dos dados pessoais para efeitos profissionais e também, autorização para recolha e tratamento de dados (Artigo 7º da Lei 67/98). Assim como aceitar o regulamento de utilização do portal (normas e medidas de incumprimento). Após a aceitação dos termos de utilização e do regulamento, o candidato deve clicar em activar perfil. O perfil fica activo pelo período de um ano a

partir da data da primeira inscrição, após um ano o seu perfil é desactivado automaticamente e caso queira reactivar basta clicar novamente em activar perfil. Quando clicar em activar perfil vai entrar no Perfil Aluno, do portal de emprego, que contém 3 áreas de intervenção: a pessoal, a profissional e a de aconselhamento.

Figura XI– Diagrama do Portal de Emprego: Perfil Empresa



No portal de emprego, as empresas podem inserir ofertas, candidatar-se a ações de proximidade, ter acesso aos alunos e diplomados e solicitar a elaboração de protocolos de estágio ou de prémios de mérito. A inserção de oferta no portal requer o preenchimento obrigatório de todos os itens da ficha de oferta. Após o preenchimento da ficha deve clicar em validar a oferta. O serviço de gestão de carreiras valida a oferta segundo os seguintes requisitos:

- A função deve ser explícita para os alunos e diplomados;
- Oferta deve respeitar as áreas de engenharia ministradas pelo IST;

- Indicação do curso ou cursos que podem efectuar a candidatura;
- Informação sobre os requisitos mínimos e outros conhecimentos importantes para o desempenho da função;
- Informação sobre a oferta: local; benefícios associados a remuneração; carreira; e outras motivações para candidatura a oferta.
- Colocação da data limite de candidatura;
- Colocar e-mail de candidatura.

A oferta é eliminada após expirar a data limite de candidatura. As empresas podem candidatar-se as diversas acções desenvolvidas pelo serviço com apoio dos núcleos de estudantes e departamentos. O portal também permite que as empresas tenham acesso aos alunos, através das candidaturas às ofertas de emprego ou candidaturas espontâneas, num recrutamento mais alargado podem ter acesso a listagem de alunos finalistas de um determinado curso. As empresas também podem solicitar protocolos de estágio de verão ou extra-curriculares, sendo que o protocolo de estágio deve incluir:

- Programa de estágio;
- Valor da bolsa mensal;
- Duração do estágio;
- Horário de trabalho.

Relativamente aos prémios de mérito, as empresas devem respeitar o regulamento interno de atribuição de prémios aos alunos com assinatura de protocolo.

**Figura XII - Diagrama de Acesso das Empresas ao Portal de Emprego**

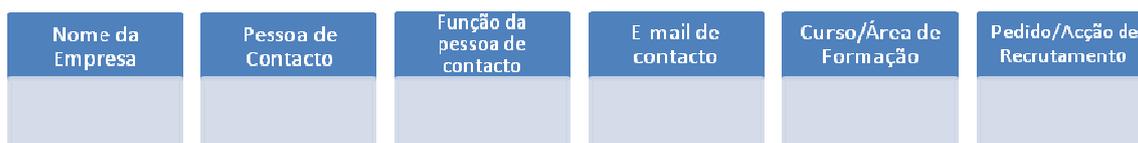


O acesso ao portal de emprego só é possível mediante registo da empresa, para isso é necessário preencher uma ficha de inscrição com os dados da empresa e aceitar os termos de utilização e o regulamento do portal. A aceitação dos termos de Utilização implica a autorização da divulgação dos dados da empresa aos alunos para efeitos de recrutamento e autorização da recolha e tratamento de dados (Artigo 7º da Lei 67/98) pelo serviço de carreiras. A empresa tem também de aceitar o regulamento de utilização do portal e normas de recrutamento. Após validação pelos nossos serviços é enviada uma *password* e *username* para a conta de e-mail da pessoa responsável pelo registo e a empresa quando efectuar login deve activar o perfil da empresa e preencher o formulário com os dados da empresa, tendo acesso à área de inserção de ofertas, acções de proximidade, acesso aos alunos e protocolos. A ficha da empresa vai estar visível para todos os alunos e pode ser alterada pela pessoa que ficou responsável pelo registo no portal do IST. O perfil da empresa fica activo desde que utilizado há menos de seis meses. Após a validação pelos serviços, consegue aceder a área de inserção da oferta.

### 5.1.2. Promoção do serviço de gestão de carreiras no IST junto das empresas e alunos

A promoção do serviço de gestão de carreiras junto das empresas e alunos exigiu a construção de uma lista de contactos das principais empresas empregadoras dos alunos do IST. Esta lista foi construída ao longo de mais de um ano com base nos diversos contactos com as empresas, que via e-mail, contacto telefónico ou pelo actual portal de emprego pretendem recrutar os alunos do IST. A lista de contactos nunca está completa, pois vai sendo actualizada conforme os novos dados da empresa. A lista de contactos pretende agilizar o processo de divulgação de informação sobre as actividades de recrutamento do IST. Desta forma, foi construída com os seguintes itens:

**Figura XIII: Diagrama de Entradas de Contactos de Empresas**



O item curso/área de formação designa-se pelo curso que a empresa pretende recrutar ou então quando a função é mais abrangente e por área de formação. Essencialmente, existem as seguintes áreas de recrutamento consoante os sectores de actividade das empresas:

- **Tecnologias de Informação:** cursos de engenharia de informática e computadores, engenharia electrotécnica e computadores, engenharia de redes de comunicação;
- **Energia:** cursos de engenharia electrotécnica e computadores, engenharia de física tecnológica; engenharia mecânica;
- **Construção:** arquitectura; engenharia civil; engenharia do ambiente;
- **Industria:** cursos de gestão e engenharia industrial, engenharia química e engenharia biológica,
- **Biotecnologia:** cursos de engenharia biomédica; engenharia química e engenharia biológica;
- **Banca:** cursos de engenharia de informática e computadores, engenharia electrotécnica e computadores, engenharia de redes de comunicação; matemática e aplicações;
- **Consultoria de gestão de projectos:** abrange a maior parte dos cursos.

O pedido/acção de recrutamento que a empresa pretende solicitar ao serviço de carreiras do IST pode ser o seguinte:

- Divulgação de oferta no portal de emprego;
- Desenvolvimento de acções de recrutamento, como participação na *jobshop* e efectuar apresentações sobre a empresa;
- Elaboração de protocolos de estágio para inserção profissional dos alunos.

Após a criação da listagem das principais empresas recrutadoras de alunos do IST, pretende-se divulgar as actividades de recrutamento dos alunos do IST, bem como o portal de emprego e a sua respectiva regulamentação. A promoção das actividades de recrutamento junto dos alunos é efectuada via e-mail institucional, através da *mailing list* do GCRP para todos os departamentos, núcleos, alunos, docentes e investigadores.

### 5.1.3. Programação de acções de proximidade entre alunos e empresas

A organização de um sistema de acções que promova a aproximação entre os alunos e as empresas visam cumprir dois objectivos principais:

- Aproximação dos alunos a realidade empresarial para a escolha de carreira mais ponderada: conhecer as empresas de várias áreas e que actuam em diversos domínios; conhecer qual a gestão de carreira de cada empresa, bem como os seus projectos de engenharia.
- Iniciação do processo de recrutamento: recolha de contactos da empresas, entrega de CV's nos momentos apropriados e possibilidade de entrevista no campus universitário.

Existe diversas acções de proximidade que as empresas podem participar, tais como:

**Apresentações formais:** as empresas apresentam e explicam o processo de recrutamento, no final os colaboradores da empresa (ex-alunos do IST) falam da sua experiência profissional. Estas apresentações devem ter uma vertente vocacionada para os alunos e para os cursos que pretendem abranger para futuro recrutamento. Por isso, devem fazer referência a:

- Projectos na área de engenharia;
- Testemunhos de profissionais.

**Apresentações por painéis:** onde várias empresas apresentam os seus projectos de engenharia moderados por professores da área, isto permite aos alunos terem contacto com profissionais e professores a conferenciar sobre áreas tecnológicas inovadoras no mercado empresarial.

**Competições de engenharia:** o objectivo da competição é a aplicação prática dos conhecimentos técnicos de engenharia, ao mesmo tempo que desenvolvem competências-chave (trabalho em equipa, capacidade análise, resistência aos stress, resolução de problemas, entre outras). Esta é uma das formas das empresas conhecerem os potenciais alunos para os quadros da empresa. Normalmente, as competições são nacionais e podem até ser internacionais, o que acontece é que a equipa vencedora da

universidade passa para a competição nacional e depois a equipa vencedora nacional vai competir a nível europeu com outros alunos de escolas de engenharia.

**Jobshop:** a feira de emprego que reúne empresas de vários sectores na área de engenharia, sendo o momento ideal para alunos de 2.º ciclo conhecerem as empresas e os alunos finalistas entregar os seus CV's e entrevistas em campus.

**Entrevistas em campus:** as empresas por via da feira de emprego, conseguem reunir o número de alunos considerável para iniciar o processo de recrutamento no campus universitário, os alunos candidatam-se à empresa e podem no mesmo dia efectuar entrevista de emprego.

Na organização destas actividades o serviço de carreiras apoia logisticamente a sua execução e efectua a sua divulgação junto dos alunos, através da reserva de espaços no IST, mobiliza recursos humanos como por exemplo os núcleos de estudantes.

#### **5.1.4. Elaboração de programa de formação de desenvolvimento de competências**

As competências adquiridas na formação académica, já não bastam para o sucesso profissional. Apesar da sua importância na área de engenharia, que necessita de conhecimentos técnicos muito específicos para desenvolver determinada função, a realidade volátil exige novas competências. Assim, a implementação de um programa de formação de desenvolvimento de competências exige a construção das seguintes ferramentas:

- **Escalas de avaliação:** recolha e adaptação de escalas de avaliação de interesses e motivações de carreira, bem como de competências-chave. No sentido, de avaliar a necessidade de formação e de desenvolvimento de competências
- **Guião do Plano de Desenvolvimento de Competências:** criação de uma minuta onde o aluno elabora o seu plano de desenvolvimento de competências, de acordo com a avaliação anterior, sendo que os alunos podem requererem apoio na elaboração do plano de desenvolvimento de competências solicitando orientação e aconselhamento.
- **Plano de formação:** elaborar os conteúdos programáticos para cada sessão de formação e seus métodos expositivos (*case studies*, desafios, entre outros), o aluno pode optar pela formação da competência que tem interesse em desenvolver ou optar pelo

programa de *mentoring* com um profissional da sua área de formação ou *coaching* com um profissional de recursos humanos. Estes programas podem ser efectuados depois da formação, como complemento.

O programa de desenvolvimento de competências divide-se em três etapas sucessivas, avaliação de competências, análise e construção do plano de desenvolvimento e orientação para formação ou escolha de outros programas. Assim que termina a última, pode sempre iniciar o processo para o desenvolvimento de outras competências.

Figura XIX – Diagrama do Programa de Desenvolvimento de Competências



## 5.2. Calendarização do plano de intervenção

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	2nd Quarter		3rd Quarter			4th Quarter			1st Quarter		2nd Quarter			3rd Quarter					
					Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	
1	<b>Programa de Gestão de Carreira Alunos e Diplomados IST</b>	<b>304 days?</b>	<b>Thu 01-04-10</b>	<b>Tue 31-05-11</b>	[Gantt bar from Mar to Jun]																		
2	<b>Construção do Portal de Emprego</b>	<b>123 days</b>	<b>Thu 01-04-10</b>	<b>Mon 20-09-10</b>	[Gantt bar from Mar to Sep]																		
3	Pesquisar portais de emprego em universidades nacionais/internacionais	22 days	Thu 01-04-10	Fri 30-04-10	[Task bar from Mar to Apr]																		
4	Elaborar diagramas com todos os itens necessários para a construção do portal	21 days	Mon 03-05-10	Mon 31-05-10	[Task bar from Apr to May]																		
5	Elaborar regulamentos específicos de utilização do portal	22 days	Tue 01-06-10	Wed 30-06-10	[Task bar from May to Jun]																		
6	Reunir com CIIST e apresentar a proposta de para construção do portal	1 day	Mon 05-07-10	Mon 05-07-10	[Task bar at Jul]																		
7	Construir o portal de emprego	56 days	Mon 05-07-10	Mon 20-09-10	[Task bar from Jul to Sep]																		
8	<b>Promoção do serviço de gestão de carreiras junto das empresas e alunos</b>	<b>304 days</b>	<b>Thu 01-04-10</b>	<b>Tue 31-05-11</b>	[Gantt bar from Mar to Jun]																		
9	Criar uma lista de contactos de empresas nacionais e multinacionais	304 days	Thu 01-04-10	Tue 31-05-11	[Task bar from Mar to Jun]																		
10	Enviar por e-mail o programa de gestão de carreiras para as empresas	5 days	Tue 02-11-10	Mon 08-11-10	[Task bar at Oct]																		
11	Enviar por e-mail o link do portal de emprego para toda a comunidade académica do IST	5 days	Mon 08-11-10	Fri 12-11-10	[Task bar at Oct]																		
12	Enviar por e-mail o link do portal de emprego com regulamento para as empresas	5 days	Mon 15-11-10	Fri 19-11-10	[Task bar at Oct]																		
13	<b>Programação de accções de proximidade entre alunos e empresas</b>	<b>172 days</b>	<b>Mon 04-10-10</b>	<b>Tue 31-05-11</b>	[Gantt bar from Oct to Jun]																		
14	Organizar as apresentações propostas pelas empresas num calendário específico de recrutamento	172 days	Mon 04-10-10	Tue 31-05-11	[Task bar from Oct to Jun]																		
15	Divulgação das actividades de recrutamento junto dos alunos	60 days	Mon 28-02-11	Fri 20-05-11	[Task bar from Jan to Mar]																		
16	Apoiar logisticamente a organização das actividades de recrutamento	77 days	Mon 14-02-11	Tue 31-05-11	[Task bar from Feb to May]																		
17	Apoiar logisticamente a AEIST na organização da Jobshop	77 days	Mon 14-02-11	Tue 31-05-11	[Task bar from Feb to May]																		
18	Apoiar logisticamente os Núcleos Estudantes nas suas actividades de recrutamento	152 days	Mon 01-11-10	Tue 31-05-11	[Task bar from Oct to Jun]																		
19	Divulgação de todas as actividades promovidas pelos núcleos de estudantes	152 days	Mon 01-11-10	Tue 31-05-11	[Task bar from Oct to Jun]																		
20	<b>Elaboração de um programa de formação de desenvolvimento de competências</b>	<b>149 days?</b>	<b>Mon 06-09-10</b>	<b>Thu 31-03-11</b>	[Gantt bar from Oct to Mar]																		
21	Recolher e adaptação de escalas de avaliação de competências	19 days	Mon 06-09-10	Thu 30-09-10	[Task bar at Oct]																		
22	Criar minuta do plano de desenvolvimento de competências	20 days	Mon 04-10-10	Fri 29-10-10	[Task bar at Oct]																		
23	Elaborar os conteúdos programáticos para cada formação	20 days	Wed 03-11-10	Tue 30-11-10	[Task bar at Oct]																		
24	Orientar os alunos para formação ou programas de mentoring ou coaching	87 days?	Wed 01-12-10	Thu 31-03-11	[Task bar from Nov to Mar]																		

### 5.3. Custos do plano de intervenção

	Total de Dias	Serviços	Recursos Humanos	Preço Unitário	Horas	CTRH	Recursos Materiais	Preço Unitário	Unidades /Horas	CTRM	Outros Recursos	Preço Unitário	Unidades /Horas	CTOR
<b>Programa de Gestão de Carreira Alunos e Diplomados IST</b>	<b>304</b>													
<b>Construção do Portal de Emprego</b>	123													
Pesquisar portais de emprego em universidades nacionais/internacionais	22	NPE	Técnica Superior	8,00 €	14	112,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	14	2,80 €
Elaborar diagramas com todos os itens necessários para a construção do portal	21	NPE	Técnica Superior	8,00 €	14	112,00 €	Folhas A4	0,03 €	10	0,30 €	Impressão	0,04 €	10	0,40 €
Elaborar regulamentos específicos de utilização do portal	22	NPE	Técnica Superior	8,00 €	14	112,00 €	Folhas A4	0,03 €	4	0,12 €	Impressão	0,04 €	4	0,16 €
Reunir com CIIST e apresentar a proposta de para construção do portal	1	NPE	Técnica Superior	8,00 €	2	16,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Construir o portal de emprego	56	CIIST	Eng.	10,00 €	16,8	168,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
<b>Promoção do serviço de gestão de carreiras junto das empresas e alunos</b>	<b>304</b>													
Criar uma lista de contactos de empresas nacionais e multinacionais	304	NPE	Técnica Superior	8,00 €	14	112,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	14	2,80 €
Enviar por e-mail o programa de gestão de carreiras para as empresas	5	NPE	Técnica Superior	8,00 €	1	8,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	1	0,20 €
Enviar por e-mail o link do portal de emprego para toda a comunidade académica do IST	5	GCRP	Técnica Superior	8,00 €	1	8,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	1	0,20 €
Enviar por e-mail o link do portal de emprego com regulamento para as empresas	5	NPE	Técnica Superior	8,00 €	1	8,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	1	0,20 €

<b>Programação de ações de proximidade entre alunos e empresas</b>	<b>172</b>													
Organizar as apresentações propostas pelas empresas num calendário específico de recrutamento	172	NPE	Técnica Superior	8,00 €	51,6	412,80 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	51,6	10,32 €
Divulgar as actividades de recrutamento junto dos alunos	60	NPE	Técnica Superior	8,00 €	18	144,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	18,0	3,60 €
Apoiar logisticamente a organização das actividades de recrutamento	77	NPE	Técnica Superior	8,00 €	23,1	184,80 €	Anfiteatros	20,00 €	10	200,00 €	Internet	0,20 €	23,1	4,62 €
Apoiar logisticamente a AEIST na organização da Jobshop	77	NPE	Técnica Superior	8,00 €	23,1	184,80 €	Átrios	150,00 €	28	4.200,00 €	Internet	0,20 €	23,1	4,62 €
Apoiar logisticamente os Núcleos de Estudantes nas suas actividades de recrutamento	152	NPE	Técnica Superior	8,00 €	45,6	364,80 €	Anfiteatros	20,00 €	80	1.600,00 €	Internet	0,20 €	45,6	9,12 €
Divulgar todas as actividades promovidas pelos núcleos de estudantes	152	NPE	Técnica Superior	8,00 €	30,4	243,20 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	30,4	6,08 €
<b>Elaboração de um programa de formação de desenvolvimento de competências</b>	<b>149</b>		Técnica Superior											
Recolher e adaptar de escalas de avaliação de competências	19	NPE	Técnica Superior	8,00 €	14	112,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	14	2,80 €
Criar minuta do plano de desenvolvimento de competências	20	NPE	Técnica Superior	8,00 €	14	112,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	14	2,80 €
Elaborar os conteúdos programáticos para cada formação	20	NPE	Técnica Superior	8,00 €	16,5	132,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	16,5	3,30 €
Orientar os alunos para formação ou programas de mentoring ou coaching	87	NPE	Técnica Superior	8,00 €	26,1	208,80 €	0	0,00 €	0	0,00 €	Internet	0,20 €	26,1	5,22 €
						2.755,20 €				6.000,42 €				59,24 €
<b>Custo Total do Plano de Intervenção</b>						<b>8.814,86 €</b>								

## 6. Conclusões

Qual o papel das universidades na inserção profissional dos seus alunos e diplomados? Esta foi a pergunta de partida para o desenvolvimento do projecto, com a ambição de construir um programa integrado de gestão de carreiras no IST. Assim em resposta à pergunta inicial, é bastante claro que o jovem preparado para efectuar a transição da universidade para o mercado de trabalho, está em vantagem comparativamente aos jovens com as mesmas qualificações, a capacidade de formular as suas próprias estratégias é ser capaz de abraçar as oportunidades que aparecem no seu percurso, sendo que a universidade tem aqui um papel central.

Desta forma, com a mudança estratégica interna da passagem do serviço de inserção profissional para o serviço de gestão de carreiras, voltada não só para os alunos, mas também para o tecido empresarial, houve a necessidade de definir novos procedimentos internos com o principal objectivo de aproximar a universidade ao mercado de trabalho, para proporcionar aos jovens melhores perspectivas desenvolvimento de carreira e apoiar as empresas na captação de talentos.

Na elaboração do projecto foi utilizado primeiramente a pesquisa e análise bibliografia, de forma a elaborar a revisão de literatura sobre as diversas teorias de escolha de carreira, desenvolvimento e gestão de carreira, para compreender a transição do aluno para o mercado de trabalho e o contexto actual de empregabilidade, procurando também informação sobre programas de desenvolvimento de carreiras. A partir desta revisão teórica, construiu-se o sistema triangular que explica a interacção entre os intervenientes – aluno, universidade e empresa - neste processo de inserção profissional dos alunos e caracteriza cada sistema. A matriz tipológica dos programas de gestão de carreira, com base no referencial teórico, procura identificar quatro programas consoante a intervenção (individual ou em grupo) do serviço dado pela universidade e o desenvolvimento de carreira (interna ou externa) do aluno.

Este quadro conceptual foi confirmado através de um diagnóstico interno e externo de cada sistema no contexto universitário. Para isso, foi necessário efectuar uma recolha de dados dentro e fora da universidade. Na universidade verificou-se a existência de diversos serviços que se preocupam com a inserção profissional dos seus alunos, sendo que a maior parte das acções centram-se no NPE, antiga UNIVA. No entanto, os vários serviços e departamentos do IST devem saber para onde devem encaminhar os alunos e

compreender qual o programa de carreiras organizado pelo NEP/IST, daí advém a proposta 2 que consiste na promoção do serviço de carreiras junto dos alunos, bem como a toda a comunidade académica.

No levantamento de informação sobre os serviços de carreira de outras universidades de engenharia, verificou-se que todas se preocupam com a transição para vida activa dos seus alunos, sendo que todas têm um portal de emprego. Os serviços e departamentos do IST, tal como os serviços de outras universidades, focalizam a sua intervenção no quadrante 2 da matriz (figura IV), pois indicam aos alunos e empresas a possibilidade de utilizar o portal de emprego (antigo) para procura ou inserção de ofertas. Outro ponto a considerar é o aumento de ofertas de emprego no portal, o que significa que as empresas procuram jovens recém-diplomados com competências técnicas na área de engenharia. Este conjunto de informações revela a importância do Portal de Emprego em qualquer sistema de recrutamento, sendo que a proposta 1 consiste na descrição de todos os elementos para a construção de um novo portal de emprego e definição de procedimentos e regulamentos de utilização do novo portal pelas empresas e alunos.

No diagnóstico dos três sistemas compreendeu-se a necessidade de programar as acções de proximidade entre alunos e empresas, sendo organizada a proposta 3, referente ao quadrante 4 da matriz (figura IV). Actualmente, existem actividades desenvolvidas em conjunto com as empresas recrutadoras, que possibilitam um contacto mais próximo com a realidade empresarial e permitem ao aluno conhecer os projectos da empresa, bem como as empresas conhecerem os seus potenciais colaboradores. Este benéfico mútuo faz com que se reconheça o valor da aproximação entre o IST e as empresas, que pode ser feito através de troca de informação e de experiências, mas também na realização de acções em conjunto. Verificou-se também que todas as universidades de engenharia promovem este tipo de iniciativas, como por exemplo, a feira de emprego anual que reúne todas as empresas num só momento.

No diagnóstico, foi possível identificar que os alunos procuram ajuda do núcleo para a gestão da sua carreira, por vezes só por intermédio do Portal, mas muitas vezes solicitam o apoio directo do núcleo para a elaboração do seu CV e de cartas de apresentação, solicitam informações sobre as empresas recrutadoras na sua área de formação ou esclarecimentos sobre estágios nacionais e internacionais. Por sua vez, as empresas preocupam-se não apenas com as competências inerentes a formação académica, mas pretendem que o recém-diplomado tenha diversas competências sociais e comportamentais (capacidade de comunicação, trabalho em equipa; negociação;

liderança, entre outras) para conseguir responder rapidamente aos problemas diários da empresa, esperam que o novo empregado seja pró-activo e tenha aspirações futuras. Tradicionalmente, as empresas davam mais importância às competências específicas para o desempenho daquela função e desvalorizavam as competências sociais. No mercado altamente competitivo, os jovens têm que reunir competências, atitudes e saberes. Desta forma, a proposta 4 pretende responder a estes pedidos dos alunos e empresas com um programa de desenvolvimento de competências, por via do aconselhamento mais individual (quadrante 1 da matriz da figura IV) ou através de formações em grupo de competências (quadrante 2 da matriz da figura IV). Em resumo, a implementação deste projecto permite que o NPE repense nos procedimentos para melhor gerir os processos dentro dele, mas também nas relações externas do núcleo com as empresas e os alunos, e entre alunos e empresas.

O serviço de gestão de carreiras do IST disponibiliza os meios necessários para ajudar os alunos nesta transição para o mercado de trabalho, como se pode verificar pelo diagnóstico, existem muitos serviços mas nenhum trabalha de forma integrada. O serviço de carreiras deve orientar o aluno na sua decisão de carreira, consoante os seus objectivos pessoais e profissionais e prestar apoio individualizado ou em grupo na gestão de carreira. A universidade tem a obrigação de criar condições para o desenvolvimento de competências profissionais dos seus alunos. O serviço de carreiras abrange principalmente alunos finalistas, mas pretende iniciar este apoio cada vez mais cedo, no 1.º ciclo apenas com a preocupação do conhecimento do mercado de trabalho na área de engenharia e no início do 2.º ciclo permitir aos alunos a experiência profissional, através de estágios de verão.

Este projecto efectivamente permitiu a execução de acções de desenvolvimento de carreiras dos alunos do IST ano lectivo 2010/2011 e possibilita a sua continuação no ano lectivo 2011/2012.

Na elaboração deste projecto permaneceram algumas dificuldades de sistematização da informação recolhida, tanto no diagnóstico como nas propostas de intervenção. No diagnóstico, efectuado ao longo de mais de um ano, através do trabalho diário do Núcleo de Parcerias Empresarias, foi difícil sintetizar todas as informações recolhidas de várias fontes, serviços do IST e outras universidades, reuniões com empresas e contactos com os alunos. Outra dificuldade consistiu na esquematização das propostas de intervenção, pois todas elas exigiam uma explicação coerente com o diagnóstico. Ainda existe muito trabalho a ser efectuado, pois a implementação de algumas

propostas requerem mais recursos humanos, principalmente o aconselhamento individual para a orientação na elaboração de um plano de desenvolvimento de competências, bem como os programas de *mentoring* e *coaching* devem ser mais trabalhados e esquematizados.

Este trabalho pretende contribuir não só para a implementação de um programa de gestão de carreiras de alunos e diplomados do IST, mas também para que qualquer pessoa/organização, que consulte este projecto, consiga construir o seu próprio programa de gestão de carreiras em contexto universitário. Tendo como base o sistema triangular (figura III) que permite compreender os vários sistemas intervenientes num programa de gestão de carreiras em contexto universitário, sendo que os sistemas diferem conforme as suas variáveis. E a matriz tipológica (figura IV) que resume os programas conforme o tipo de intervenção e desenvolvimento o serviço pretenda alcançar.

## Referencias Bibliográficas

**Baruch, Y.** (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Pearson Prentice-Hall.

**Brown, D.** (2007). *Career Information, Career Counselling and Career Development* (5.<sup>a</sup> Ed). Boston: Person Education.

**Brown, D., & Brooks, L.** (1991). *Career counseling techniques*. Boston: Allyn & Bacon.

**Dawis, R.** (1996). The Theory of work adjustment and person-environment-counseling. In D. Brown & L. Brooks (Ed.). *Career choice and development* (pp. 75-120). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

**Decreto-Lei N.º 42/2005 de 22 de Fevereiro.** Diário da República n.º 37/2005 - I Série A. Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior. Lisboa.

**Duarte, M. E.** (1993). *Preocupações de Carreira, Valores e Saliência das Atividades em adultos empregados*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Lisboa. Portugal.

**Duarte, M. E.** (2004). O Indivíduo e a Organização: Perspectivas de desenvolvimento. *Psychologica*, (nº especial), 549-557.

**Duarte, M. E.** (2006). Desenvolvimento e Gestão de Carreiras: Prelúdio e Fugas (ou a Psicologia da Construção da Vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-64.

**Ferreira, H.** (2009). *Promoção do desenvolvimento vocacional na transição universidade – mundo de trabalho*. Trabalho de Curso. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto. Acedido em Portal dos Psicólogos: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/TL0174.pdf> .

**Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalh, V. M.** (2000). *Career Management*. USA: Thomson South-Western.

**Gysbers, N. C., Lapan, R. T., & Jones, B. A.** (2000). School board policies for guidance and counseling: A call to action. *Professional School Counseling*, 3 (5), 349-355.

**Higgins, M.** (2001). Changing careers: the effects of social context. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 595-618.

**Hill, L., & Hill, N.** (2007). *Career Counselling*. (2.<sup>a</sup> Ed.) California: Sage Publications.

**Holland, J. L.** (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6 (1), 35-45.

**Holland, J. L.** (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3a ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources.

**Holton, E.** (1995). College Graduates's Experiences and Attitudes During Organizational Entry. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (1), 59- 78.

**IST** (2009). *Plano de Actividades do Instituto Superior Técnico. Edição. Conselho Directivo do IST*. Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP).

**IST** (2009). *Relatório de Actividades do Instituto Superior Técnico. Edição. Conselho Directivo do IST*. Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP).

**Jacinto, A.** (2008). *Percepção individual de competências e retenção de talentos*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Faculdade de psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Lisboa. Portugal.

**Kurz, R. & Bartram, D. (2002).** Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.). *Organizational Effectiveness: The Role of psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

**Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994).** Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.

**Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1996).** Career development from a social cognitive perspective. In D. Brown & L. Brooks (Eds.). *Career choice and development* (pp. 373-421). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

**Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1999).** A social cognitive view of school-to-work transition. *The Career Development Quarterly*, 48, 297-30.

**Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002).** Social cognitive career theory. In D. Brown and associates (Eds.), *Career choice and development* (4<sup>a</sup> ed., pp. 255-311). San Francisco: Jossey-Bass.

**Lent, R. W., Brown, S. D., & Larkin K. C. (1986).** Selfefficacy in the prediction of academic performance and perceived career options. *Journal of Counseling Psychology*, 33(3), 265-269.

**Lent, R. W., Brown, S. D., & Larkin, K. C. (1984).** Relation of self-efficacy expectations to academic achievement and persistence. *Journal of Counseling Psychology*, 31(3), 356-362.

**Lenz, J. G. (1998).** A career center's community connection. *Australian Journal of Career Development*, 7, 3-4.

**Lenz, J. G. (2000).** *Paraprofessionals in career services: The Florida State University model* (technical report N. 27). Florida State University. Tallahassee. USA.

**Lockwood, N. R.**, (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Quarterly*, 2, 2-11.

**Lopes, A. & Matos, F.** (2008). Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 233-145.

**Marques, A.** (Coord.) (2006-2007). *Mercados e Estratégias de Inserção Profissional Licenciados versus Empresas da Região Norte*. Relatório Final do Projecto MeIntegra. Universidade do Minho. Portugal.

**McAdams, D. P.** (1995). What Do We Know When Know a Person? *Journal of Personality*, 63, 365-396.

**Nunes, Maiana & Noronha, A.** (2009). Modelo sócio-cognitivo para a escolha de carreira: o papel da auto-eficácia e de outras variáveis relevantes. *Educação Temática Digital*, 10 (n. esp), 16-35.

**O'Brien, K. M.** (2001). The legacy of Parsons: Career counsellors and vocational psychologists as agents of social change. *The Career Development Quarterly*, 50 (1), 66-76.

**ODES** (2000). *Sistema de Observação de Percursos de Inserção dos Diplomas do Ensino Superior*. Inquérito Piloto aos Diplomados do Ensino Superior – 1999.

**Passos, A.** (2007). Gestão e desenvolvimento da carreira profissional, In A. Caetano & J. Vala (Ed.) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnica* (pp.421-441). Lisboa: Editora rh.

**Peterson, G. W., Sampson, J. P., Jr., Lenz, J. G., & Reardon, R. C.** (2002). Becoming career problem solvers and decision makers: A cognitive information processing approach. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (pp. 312-369) (4th. Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

**Peterson, G. W., Sampson, J. P., Jr., Lenz, J. G., & Reardon, R. C. (2006).** *Career Development and Planning: A comprehensive Approach* (2.<sup>a</sup> ed). Mason: Thomson Corporation.

**Ribeiro, M. & Uvaldo, M. C. (2007).** Frank Parsons: Trajetória do pioneiro da orientação vocacional, profissional e de carreira, *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 8 (1), 19 – 31.

**Rogers, C. (1951).** *Client-centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. London: Constable.

**Rogers, C. (1985).** *Tornar-se pessoa*. Lisboa: Moraes Editora.

**Sampson, J. P., Jr., Lenz, J. G., Reardon, R. C., & Peterson, G. W. (1999).** A cognitive information processing approach to employment problem solving and decision making. *The Career Development Quarterly*, 48, 3-18.

**Sampson, J. P., Jr., Peterson, G. W., Lenz, J. G., & Reardon, R. C. (1992).** A cognitive approach to career services: Translating concepts into practice. *The Career Development Quarterly*, 41, 67-74.

**Sampson, J. P., Jr., Peterson, G. W., Lenz, J. G., Reardon, R. C., & Saunders, D. E. (1996).** *Career Thoughts Inventory workbook*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

**Sampson, J. P., Jr., Peterson, G. W., Reardon, R. C., & Lenz, J. G. (2000).** Using readiness assessment to improve career services: A cognitive information processing approach. *The Career Development Quarterly*, 49, 146-174.

**Savickas, M. L. (1989).** *Career-Style Assessment and Counseling in Adlerian Counseling: A Practical Approach for a New Decade* (3 Ed.) Ed., T. Sweeney. Muncie: Accelerated Development Press.

**Savickas, M. L.** (1994). Measuring career development: Current status and future directions. *The Career Development Quarterly*, 43, 54-62.

**Savickas, M. L.** (2002). Career Construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown and Ass. (Ed), *Career Choice and Development* (4 Ed.) (149-205). S. Francisco: Jossey-Bass.

**Savickas, M. L.** (2005). The Theory and Practice of Career Construction. In S. D. Brown and R. W. Lent. *Hoboken Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 42-70). NJ: John Wiley & Sons.

**Schein, E. H.** (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.

**Super, D. E.** (1953). *A theory of vocational development*. *American Psychologist*, 8, 185–190.

**Super, D. E.** (1983). Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling. *The Personnel and Guidance Journal*, 61, 555-562.

**Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M.** (1996). The Life-Span, Life-Space Approach to Careers in D. Brown and L. Brooks. *Career Choice and Development* (pp. 121-178 ) 3.<sup>a</sup> Ed, San Francisco: Jossey-Bass.

**Teichler, U.** (2007). Careers of University Graduates. Views and Experiences in Comparative Perspectives, *Higher Education Dynamics*, 17, London: Springer.

**Yukl, G.** (2006). Developing Leadership skills in Leadership in organizations (Ed.) In G. Yukl. *Leadership In Organizations* (6th ed, pp. 386-414) Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.



# ANEXOS

## Guião de Entrevista – Grupo 1

### Caracterização do aluno

1. Sexo: \_\_\_\_\_
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Data de entrada no IST: \_\_\_\_\_
4. Data de saída do IST: \_\_\_\_\_
5. Curso: \_\_\_\_\_

### Expectativas e Motivações de escolha de carreira

1. Quais os motivos de escolha da actual função desempenhada?
2. Acha que a sua escolha foi consciente?
3. Quais as oportunidades que foram surgindo antes da escolha da função actual?

### Serviço de carreiras no IST

1. Durante o seu percurso académico procurou informações sobre as empresas da sua área? Onde procurou essa informação?
2. Tem conhecimento do serviço de inserção profissional do IST? Frequentou alguma acção desenvolvida por este serviço?
3. Que actividades podiam ser interessantes de serem desenvolvidas pelo IST na área de gestão de carreiras dos alunos?

### **Inserção na empresa**

1. Quando a entrada na empresa teve acompanhamento de inserção no local de trabalho?
2. Sentia-se ou sente-se preparado para a realização do actual trabalho?
3. Quais as expectativas face ao seu trabalho?

### **Planeamento de carreira**

1. O que espera para o seu futuro profissional?
2. Tem algum plano delineado para o seu futuro profissional?

**Pergunta de finalização:** Gostaria de acrescentar alguma coisa?

## Matriz de Análise das Entrevistas – Grupo 1

Categories	Objectives	Grupo 1
Expectativas e Motivações de escolha de carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as expectativas e motivações de escolha de carreira;</li> <li>- Identificar os motivos de escolha por aquela empresa e função;</li> <li>- Compreender a preparação do aluno para a vida activa/procura de emprego;</li> <li>- Identificar o contexto social e as diversas oportunidades;</li> </ul>	<p><b>1. Quais os motivos de escolha da actual função desempenhada?</b></p> <p><i>“Oportunidade, ambição, e desafio.” (G1E1)</i></p> <p><i>“Consegui conciliar a Engenharia com a ciência e tecnologia ligada à área farmacêutica.” (G1E2)</i></p> <p><i>“Gosto pela área e funções a desempenhar” (G1E3)</i></p> <p><i>Escassez de emprego em Eng. Civil (G1E4)</i></p> <p><b>2. Acha que a sua escolha foi consciente?</b></p> <p><i>Sim. (G1E1)</i></p> <p><i>Sim. (G1E2)</i></p> <p><i>“Sim”(G1E3)</i></p> <p><i>Sim (G1E4)</i></p> <p><b>3. Quais as oportunidades que foram surgindo antes da escolha da função actual?</b></p> <p><i>As oportunidades que surgiram foram em parte baseadas nos programas de recrutamento standard de empresas de nacionais de grande dimensão, i.e. Siemens, EDP, PT, Galp, Bosch. (G1E1)</i></p> <p><i>“Surgiram duas oportunidades de emprego, mas acabaram por ser infrutíferas.” (G1E2)</i></p> <p><i>“Um estágio de Verão há dois anos e actualmente um estágio profissional IEFPP” (G1E3)</i></p> <p><i>Um estágio no Banco BPI e Doutoramento no IST. (G1E4)</i></p>

<p>Serviço de carreiras no IST</p>	<p>- Compreender se a escola teve ou tem papel activo na inserção profissional; - Compreender se a escola preparou para o exercício da profissão;</p>	<p><b>1. Durante o seu percurso académico procurou informações sobre as empresas da sua área? Onde procurou essa informação?</b></p> <p><i>Sim, mas informação é predominante sob um grupo restrito de empresas, i.e. empresas de grande porte. (G1E1)</i></p> <p><i>Sim, em vários sites inclusive, no site de emprego do IST (G1E2)</i></p> <p><i>Jobshop e Gabinete de estágios AEIST (G1E3)</i></p> <p><i>Jobshop, GEFE, Recrutamento IST, Net-Empregos, Expresso Emprego e Sites de construtoras. (G1E4)</i></p> <p><b>2. Tem conhecimento do serviço de inserção profissional do IST? Frequentou alguma acção desenvolvida por este serviço?</b></p> <p><i>Não, não (G1E1)</i></p> <p><i>Tenho conhecimento do site de emprego do IST, onde publicam os anúncios. (G1E2)</i></p> <p><i>Sim e não (G1E3)</i></p> <p><i>Sim, conheço. Mas nunca frequentei nenhuma acção desenvolvida por este serviço, visto que nunca soube de nenhuma actividade. (G1E4)</i></p> <p><b>3. Que actividades podiam ser interessantes de serem desenvolvidas pelo IST na área de gestão de carreiras dos alunos?</b></p> <p><i>Partilha de portfólio de actividades, i.e. aumentar a visibilidade e promoção do serviço de carreiras. (G1E1)</i></p> <p><i>Promover mais estágios, em âmbito da dissertação de mestrado, em empresas, como foi o meu caso felizmente. (G1E2)</i></p> <p><i>Estágio no mínimo de seis meses a meio do curso, ocupando assim um dos semestres. (G1E3)</i></p> <p><i>Estágio no mínimo de seis meses a meio do curso, ocupando assim um dos semestres. (G1E4)</i></p>
------------------------------------	---	--

<p>Inserção na empresa</p>	<p>- Perceber como foi a inserção profissional no local de trabalho;</p>	<p><b>1. Quando a entrada na empresa teve acompanhamento de inserção no local de trabalho?</b></p> <p><i>Não. (G1E1)</i>  <i>Sim (G1E2)</i>  <i>Sim, bastante (G1E3)</i>  <i>No primeiro local onde estive (BPI) não tive acompanhamento nenhum. Onde estou actualmente (Parceria Portuguesa para a Água), sim tive. (G1E4)</i></p> <p><b>2. Sentia-se ou sente-se preparado para a realização do actual trabalho?</b></p> <p><i>Sim do ponto de vista técnico, capacidade de trabalho e aprendizagem necessários, não do ponto de vista de procedimento e practicas de trabalho do mundo empresarial. (G1E1)</i>  <i>Sim (G1E2)</i>  <i>Sim, o suficiente, principalmente na capacidade de trabalho e aprendizagem durante o estágio. (G1E3)</i>  <i>Sim, senti-me e sinto-me. Apesar de não estar muito relacionado com a minha formação académica. (G1E4)</i></p> <p><b>3. Quais as expectativas face ao seu trabalho?</b></p> <p><i>Continuar a progredir como até agora. (G1E1)</i>  <i>As expectativas, nesta fase, são para os próximos 4 anos uma bolsa de doutoramento em empresa e espero com isto criar valor dentro da empresa. No fim desse período espero uma proposta de contrato de trabalho na mesma empresa, aplicando aquilo que foi desenvolvido por mim. (G1E2)</i>  <i>Aprender tudo o que envolve a direcção de obra, orçamentação e projecto e respectivas responsabilidades (E3)</i>  <i>Aprender o mais possível, e mostrar o meu valor. (G1E4)</i></p>
----------------------------	--	---

<p>Planeamento de carreira</p>	<p>- Identificar quais a perspectiva de carreira;</p>	<p><b>1. O que espera para o seu futuro profissional?</b>  <i>MBA (G1E1)</i>  <i>Não ascendo chegar a um cargo de direcção, mas espero ser recompensada pelo meu trabalho e esforço e que de alguma maneira o trabalho que venha a desenvolver seja reconhecido pela empresa. (G1E2)</i>  <i>Reconhecimento profissional perante as empresas em que exerça (G1E3)</i>  <i>Reconhecimento profissional perante as empresas em que exerça. Progressão na carreira. (G1E4)</i></p> <p><b>2. Tem algum plano delineado para o seu futuro profissional?</b>  <i>MBA, carreira de gestão. (G1E1)</i>  <i>Fazer o doutoramento, neste momento, e depois quem sabe as oportunidades que surgirão. (G1E2)</i>  <i>De momento não, apenas atingir os objectivos pessoais delineados (G1E3)</i>  <i>Ingressar no sector da Eng. Civil o mais rapidamente possível. (G1E4)</i></p>
		<p><b>Gostaria de acrescentar alguma coisa?</b>  <i>O IST além de promover as grandes empresas deverá tentar entrar em contacto com as pequenas empresas que constituem o mercado nas várias áreas, e criar uma maior visibilidade e acesso a oportunidades muitas vezes desconhecidas pelos estudantes. (G1E1)</i></p>

## Guião de Entrevista - Grupo 2

### Caracterização do aluno

1. Sexo: \_\_\_\_\_
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Data de entrada no IST: \_\_\_\_\_
4. Data prevista de saída do IST: \_\_\_\_\_
5. Curso: \_\_\_\_\_

### Expectativas e Motivações na escolha de carreira

1. Qual o tipo de carreira procura?
2. Quais as expectativas face ao mercado de trabalho?
3. Quais as oportunidades que já surgiram?

### Serviço de Gestão de Carreiras no IST

1. Durante o seu percurso académico procurou informações sobre as empresas da sua área?  
Onde procurou essa informação?
2. Tem conhecimento do serviço de gestão de carreiras do IST? Frequentou alguma acção desenvolvida por este serviço?
3. Que actividades podiam ser interessantes serem desenvolvidas pelo IST na área de gestão de carreiras dos alunos?

### **Inserção na Organização**

1. Quais os seus receios na entrada do 1.º emprego?
2. Sente-se preparado para o desempenho de qualquer função?

### **Planeamento de carreira**

1. O que espera para o seu futuro profissional?
2. Tem algum plano delineado para o seu futuro profissional?

**Pergunta de finalização:** Gostaria de acrescentar alguma coisa?

## Matriz de Análise das Entrevistas – Grupo 2

Categorias	Objectivos	Grupo 2
Expectativas e Motivações de escolha de carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as expectativas e motivações de escolha de carreira;</li> <li>- Identificar os motivos de escolha por aquela empresa e função;</li> <li>- Compreender a preparação do aluno para a vida activa/procura de emprego;</li> <li>- Identificar o contexto social e as diversas oportunidades;</li> </ul>	<p><b>1. Qual o tipo de carreira procura?</b></p> <p><i>Carreira na minha área de especialização (Telecomunicações), ligada à Estratégia e Operações. (G2E1)</i></p> <p><i>Gestão de projectos, consultadoria e/ou lançar negócio próprio. (G2E2)</i></p> <p><i>Procuro uma carreira a nível empresarial, que me permita estar envolvido em decisões estratégicas, seja num empresa existente, ou através da criação de uma empresa. (G2E3)</i></p> <p><i>Desempenhar funções de gestão com alguma ligação à tecnologia. (G2E4)</i></p> <p><i>Space Mission Design (G2E5)</i></p> <p><i>Carreira internacional na área da consultoria técnica.(G2E6)</i></p> <p><i>Carreira numa empresa de referência no panorama nacional ou internacional na área da engenharia/consultadoria/banca e/ou criação da própria empresa. (G2E7)</i></p> <p><i>Procuro uma carreira inserida na área empresarial/industrial, onde possa aplicar numa primeira fase os meus conhecimentos técnicos e desenvolve-los ainda mais. Gostaria de chegar a posições de decisão (quadros superiores) dentro desta área. Para além disso se a oportunidade aparecer de empreender numa empresa própria. Não fecho portas á possibilidade de continuar os estudos (doutoramento) e à investigação científica. Não ponho de fora uma possível participação na área política e de serviço público (mas de preferência pontual). (G2E8)</i></p>

		<p><b>2. Quais as expectativas face ao mercado de trabalho?</b></p> <p><i>Encontrar um emprego que seja adequado às expectativas até 2 meses antes da conclusão do curso. (G2E1)</i></p> <p><i>A nível nacional penso que será relativamente fácil encontrar uma oportunidade dentro das referidas anteriormente. (G2E2)</i></p> <p><i>Acredito, que face à conjuntura actual a entrada de mercado passará pela saída do país, ou através de um projecto próprio, ou a nível embrionário. (G2E3)</i></p> <p><i>Trabalhar no estrangeiro. Emprego razoavelmente bem remunerado. (G2E4)</i></p> <p><i>Poucas expectativas no mercado de trabalho nacional. (G2E5)</i></p> <p><i>Integração de uma empresa nacional que me permita desenvolver projectos em diversos países por períodos de tempo variáveis (3 meses a 1 ou 2 anos) (G2E6)</i></p> <p><i>Alguma apreensão por causa da situação que se vive no mercado laboral, mas confiante que a formação adquirida, em curso e outras futuras possam ser diferenciadoras e de relevo nos futuros processos de selecção e de entrada no mercado de trabalho. (G2E7)</i></p> <p><i>Médias, se o mercado português não oferecer o que procuro, a necessidade de profissionais qualificados e em particular Eng's noutros países é o que restará, em particular nos países Africanos das ex-colónias. (G2E8)</i></p> <p><b>3. Quais as oportunidades que já surgiram?</b></p> <p><i>Surgiram oportunidades de empresas de consultoria, na área de Media e Operações. (G2E1)</i></p> <p><i>McKinsey, AT Kearney, Inteli. (G2E2)</i></p> <p><i>Não tendo ainda iniciado uma efectiva procura de emprego, não surgiram nenhuma oportunidade. Porém as ofertas que tenho tido conhecimento, configuram-se como pouco interessantes face à minha educação e perspectivas. (G2E3)</i></p> <p><i>Trabalhar na P&amp;G, ING, Thales, PT. (G2E4)</i></p> <p><i>Um trabalho para uma cadeira em parceria com uma empresa (Lusospace) (G2E5)</i></p> <p><i>Possibilidade de fazer um estágio numa consultora da área em que me pretendo especializar na China, ao abrigo do</i></p>
--	--	---

		<p><i>programa IAESTE (G2E6)</i></p> <p><i>Como só estou a planear concluir o curso no próximo ano ainda não surgiram nem proporcionei o surgimento de oportunidades concretas. Estou, no entanto, envolvido num projecto que avançará para a criação de uma empresa ainda este ano. (G2E7)</i></p> <p><i>Investigação no Departamento de Civil e Arquitectura do IST (G2E8)</i></p>
<p>Serviço de carreiras no IST</p>	<p>- Compreender se a escola teve ou tem papel activo na inserção profissional;</p> <p>- Compreender se a escola preparou para o exercício da profissão;</p>	<p><b>1. Durante o seu percurso académico procurou informações sobre as empresas da sua área? Onde procurou essa informação?</b></p> <p><i>Procurei por contactos informais, através de ex-alunos agora empregados. (G2E1)</i></p> <p><i>Na internet e através de conhecidos a trabalhar na área. (G2E2)</i></p> <p><i>Procurei, essencialmente através do Núcleo de Engenharia Biomédica, do qual fiz parte, no sentido de organizar eventos de contacto entre os alunos e as empresas. (G2E3)</i></p> <p><i>Não procurei. (G2E4)</i></p> <p><i>Sim, principalmente na internet. (G2E5)</i></p> <p><i>Procurei informações juntos dos professores do curso e também através dos eventos organizados pelos núcleos de estudantes ou pela ATT do IST (G2E6)</i></p> <p><i>Da minha área e também de outras. Essa informação foi adquirida através de colegas, amigos e professores, através da internet, nas páginas dessas empresas e redes sociais, bem como através do contacto directo com as mesmas em feiras de emprego, Job shops e semanas temáticas no IST. (G2E7)</i></p> <p><i>Procurei informação das empresas da minha área, tendo tido contactos pessoais com algumas delas no âmbito de trabalhos e projectos de cadeiras do meu mestrado. A forma que usei para obter informação foi através da internet e de contactos pessoais com elementos que trabalham nessas empresas. (G2E8)</i></p>

		<p><b>2. Tem conhecimento do serviço de gestão de carreiras do IST? Frequentou alguma acção desenvolvida por este serviço?</b></p> <p><i>Frequentei os Career Workshops do IST. (G2E1)</i></p> <p><i>S/ resposta (G2E2)</i></p> <p><i>Tenho conhecimento, tendo frequentado os cursos de formação organizados em 2011, e consultando o portal de anúncios de emprego do IST frequentemente. (G2E3)</i></p> <p><i>Sim. Frequentei o IST Career Workshop. (G2E4)</i></p> <p><i>Não tinha e não frequentei.(G2E5)</i></p> <p><i>Não conheço detalhadamente o serviço mas participei no IST Career Workshops (G2E6)</i></p> <p><i>Sim. Conheço o Job Bank, que costumo visitar e recentemente frequentei a formação “IST Career Workshops”. (G2E7)</i></p> <p><i>Não, e Não. (G2E8)</i></p> <p><b>3. Que actividades podiam ser interessantes serem desenvolvidas pelo IST na área de gestão de carreiras dos alunos?</b></p> <p><i>Repetir os Career Workshops para os próximos alunos finalistas, e essencialmente criar uma plataforma de emprego que se adequue à área de especialização do aluno e preferência profissional. Além disso, a integração em estágios profissionais durante e após o curso teria todo o interesse. (G2E1)</i></p> <p><i>S/ resposta (G2E2)</i></p> <p><i>Maior apoio à realização de estágios no final dos cursos. Promoção da ligação da escola com os antigos alunos, acompanhando o seu trajecto e projectos, promovendo desta forma uma ligação entre os alunos recém licenciados e oportunidades com maior ligação emocional. (G2E3)</i></p> <p><i>Feiras de Emprego e Formações. (G2E4)</i></p> <p><i>s/resposta (G2E5)</i></p>
--	--	--

		<p><i>Talvez fosse interessante organizar um workshop sobre como delinear um plano de carreira mas acho que todo o trabalho desenvolvido nos últimos 2 anos tem sido muito positivo e proveitoso para os alunos. (G2E6)</i></p> <p><i>Acho que o trabalho que está a ser desenvolvido actualmente é bom, no entanto, é pouco conhecido. Tenho colegas finalistas que desconhecem o Job Bank, por exemplo. Acho que antes de pensar em mais actividades, que também podem ser realizadas, deveriam apostar numa maior promoção do programa e do seu funcionamento pelos alunos. (G2E7)</i></p> <p><i>Mais e melhores encontros Empresa - Estudante. Estágios de Verão. No âmbito de projectos e trabalhos dos respectivos cursos fazê-lo em conjunto com uma empresa, ou seja, fazer um projecto de interesse para os alunos aprenderem e que as empresas possam aproveitar na sua actividade. (G2E8)</i></p>
<p>Inserção na empresa</p>	<p>- Perceber como foi a inserção profissional no local de trabalho;</p>	<p><b>1. Quais os seus receios na entrada do 1.º emprego?</b></p> <p><i>Não ser bem acompanhado pelos meus superiores, não ser tido como uma mais-valia para a empresa.( G2E1)</i></p> <p><i>Perda da liberdade e flexibilidade que a vida de estudante proporciona. (G2E2)</i></p> <p><i>Incapacidade da grande maioria das empresas de oferecer vagas para pessoas sem experiências, face à pressão e exigências do mercado, numa área onde predominam pequenas empresas. Face a uma formação nacional excessiva na área, receio a generalização de ofertas inferiores por parte da grande maioria das empresas. (G2E3)</i></p> <p><i>Não gostar do emprego ou do ambiente trabalho. Não conseguir um emprego com uma remuneração que esteja de acordo com os meus gastos. (G2E4)</i></p> <p><i>Falta de conhecimentos práticos sobre as diversas matérias. (G2E5)</i></p> <p><i>O principal receio prende-se com as expectativas do empregador, que podem ser demasiado elevadas. (G2E6)</i></p> <p><i>Os meus receios prendem-se com a falta de competências transversais, pouco exploradas nos cursos do IST, bem como poucos conhecimentos práticos na área. (G2E7)</i></p> <p><i>Precariedade, ambiente de trabalho pouco estimulante, falta de oportunidades de avanço. (G2E8)</i></p>

		<p><b>2. Sente-se preparado para o desempenho de qualquer função?</b></p> <p><i>Com a capacidade analítica adquirida pelos alunos do IST, acredito que sim.(G2E1)</i></p> <p><i>Sim, dentro das minhas habilitações (G2E2)</i></p> <p><i>Face à minha experiência curricular, sinto-me preparado para facilmente me inserir numa função, apesar de saber que a nível técnico e procedimental terei de ter um período de adaptação que me permita consolidar os conceitos necessários e apreender as metodologias associadas à função. (G2E3)</i></p> <p><i>Depende das funções a desempenhar. Sinto-me capaz de desempenhar funções relacionadas com gestão de projetos, trabalho em equipa, gestão de recursos humanos, formação interna. No entanto, não me sinto preparado para desempenhar funções relacionadas com a minha área de estudo (excepto programação). (G2E4)</i></p> <p><i>Não. (G2E5)</i></p> <p><i>Sinto que aprendemos a pensar e a procurar como concretizar qualquer tarefa, portanto acho que estou preparada para com menor ou maior dificuldade conseguir desempenhar qualquer função, dentro da minha área de estudo. (G2E6)</i></p> <p><i>Não, mas acho que o IST fornece ferramentas e uma capacidade de trabalho que permite uma adaptação a um grande tipo de funções. (G2E7)</i></p> <p><i>Sim, existindo obviamente áreas onde me sinto mais à vontade que outras.(G2E8).</i></p>
<p>Planeamento de carreira</p>	<p>- Identificar quais a perspectivas de carreira;</p>	<p><b>1. O que espera para o seu futuro profissional?</b></p> <p><i>Rápido crescimento nos primeiros anos, e muita aprendizagem do mercado nacional e internacional. (G2E1)</i></p> <p><i>Realização pessoal (G2E2)</i></p> <p><i>Esta questão não foge do que já referido na pergunta inicial, onde pretendo desempenhar uma função com grande capacidade estratégica, quer isso envolva a criação de um projecto meu, ou inserido numa empresa consolidada. (G2E3)</i></p> <p><i>Trabalhar num ambiente de trabalho agradável: cultura de empresa de acordo com os meus valores, capacidade de desenvolvimento pessoal, balanço vida pessoal-profissional, remuneração adequada às minhas responsabilidades, grau de internacionalização elevado, colegas de trabalho apropriados. (G2E4)</i></p>

		<p><i>Início de carreira numa empresa do sector e crescimento, pessoal e profissional, dentro da mesma. Depois a partir do meio, final, de carreira passar para uma agência espacial. (G2E5)</i></p> <p><i>Espero, acima de tudo, conseguir trabalhar e progredir na área em que gostava de me especializar, para a qual o mercado nacional está um pouco saturado, o que pode dificultar a entrada nesta área. (G2E6)</i></p> <p><i>Espero trabalhar numa empresa própria e/ou estar empregado numa empresa de referência nacional. (G2E7)</i></p> <p><i>Respondido na primeira pergunta (G2E8)</i></p> <p><b>2. Tem algum plano delineado para o seu futuro profissional?</b></p> <p><i>Crescer numa empresa multinacional e talvez mover-me para o estrangeiro para formação pessoal. Mais tarde, voltar a Portugal para retornar o conhecimento adquirido. (G2E1)</i></p> <p><i>Não. (G2E2)</i></p> <p><i>Pretendo numa fase inicial adquirir experiência em diversas áreas que me permitam abordar qualquer oportunidade com um currículo sólido e diversificado. (G2E3)</i></p> <p><i>Não. (G2E4)</i></p> <p><i>O indicado na resposta anterior. (G2E5)</i></p> <p><i>Sim, já planeei quais os próximos passos que devo dar para conseguir seguir o meu objectivo. (G2E6)</i></p> <p><i>Sim. Espero avançar para a criação duma empresa ainda este ano, não pondo de parte, por enquanto, a procura de um emprego quando finalizar o curso na área da engenharia, consultadoria ou banca. (G2E7)</i></p> <p><i>Sim. (G2E8)</i></p>
		<p><b>Gostaria de acrescentar alguma coisa?</b></p> <p><i>O IST além de promover as grandes empresas deverá tentar entrar em contacto com as pequenas empresas que constituem o mercado nas várias áreas, e criar uma maior visibilidade e acesso a oportunidades muitas vezes desconhecidas pelos estudantes. (G2E1)</i></p>

## Organigrama Funcional do IST

