



## Práticas de seleção de graduados em duas regiões de Portugal: currículo ideal e competências valorizadas

### Graduate selection practices in two regions of Portugal: ideal curriculum and valued competencies

Liliana Paulos , Sandra T. Valadas , Leandro S. Almeida 

\* Universidade do Minho, \*\* Universidade do Algarve

#### Resumo

O presente estudo centra-se nas práticas de seleção de diplomados do Ensino Superior, por parte de empregadores dos setores privados, público e terceiro setor, de duas regiões de Portugal, uma situada no norte e outra no sul. Pretendeu-se conhecer quais são as técnicas mais utilizadas pelos empregadores dos três setores e identificar fatores que influenciem o processo de seleção de graduados. Para a recolha de dados, foram realizadas 19 entrevistas semiestruturadas a empregadores dos três setores económicos. Quanto à análise dos dados, foram consideradas categorias emergentes, no sentido de descobrir padrões de significado, com recurso a um procedimento indutivo. Os resultados sugerem que as práticas de seleção mais utilizadas são a) a análise curricular, através da qual é feita uma pré-seleção dos candidatos que apresentam um curriculum vitae (CV) claro e sucinto e que reúnem os requisitos mínimos de formação académica e de experiência profissional tendo em conta a vaga para a qual estão a recrutar; e b) a entrevista de seleção, na qual tentam avaliar as competências transversais e a correspondência entre os valores do candidato e os da organização. O estudo revela que as competências transversais parecem ser hoje muito importantes para os empregadores e que a ideia de empregabilidade está relacionada com a responsabilidade individual dos graduados; destaca também o aumento das expectativas dos empregadores face à responsabilidade das Instituições de Ensino Superior na promoção da empregabilidade dos seus estudantes.

*Palabras-chave:* empregabilidade, ensino superior, competências transversais, práticas de seleção

---

Este estudo é financiado por Fundos Nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) por meio da Bolsa SFRH/BD/132068/2017, do CEAD – Centro de Investigação em Educação de Adultos e Intervenção Comunitária da Universidade do Algarve, Projeto UIDB/05739/2020, e do CIED – Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho, através dos projetos UIDB/01661/2020 e UIDP/01661/2020.

Liliana Paulos  <https://orcid.org/0000-0002-9743-9719>: Centro de Investigação em Educação (CIED), Instituto de Educação, Universidade do Minho, e Centro de Investigação em Educação de Adultos e Intervenção Comunitária, Universidade do Algarve, Portugal. Sandra T. Valadas  <https://orcid.org/0000-0002-0531-8064>: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, Edifício 1, 8005-139 Faro, Portugal. Leandro S. Almeida  <https://orcid.org/0000-0002-0651-7014>: Instituto de Educação, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal.

Correspondência relativa a este artigo: Liliana Paulos – [lilianasspaulos@gmail.com](mailto:lilianasspaulos@gmail.com)

#### Abstract

This study analyses graduate selection strategies by private, public and third-sector employers from two regions of Portugal, one in the north and one in the south. The aim of the investigation was to identify the most common graduate selection strategies used by employers in each of the three sectors and the factors involved in the selection process. The data for the study were collected from 19 semi-structured interviews with employers, with content analysis and inductive reasoning used to identify emergent patterns of meaning. The results revealed that the most common selection strategies were: a) CV analysis, to preselect candidates with a clear, succinct CV who meet the minimum academic and professional requirements; and b) interviews, to assess key skills and to check if the candidate's values match those of the organisation. The study also revealed a correlation between employability and individual responsibility, and the high value placed by employers on key skills. Finally, the results showed raised expectations on the part of employers regarding the role of higher education institutions in promoting student employability.

*Keywords:* employability; higher education; transversal skills; selection strategies

Num mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, o elemento diferenciador e a principal força competitiva da maioria das organizações decorrem das pessoas que nelas trabalham (Chiavenato, 2014). À centralidade das pessoas nos processos produtivos tem-se somado a importância da sua qualificação para o desenvolvimento económico (Faissal et al., 2015), premissa defendida desde a década de 60 do século passado, através da Teoria do Capital Humano (Schultz, 1961). Esta teoria defende a existência de uma relação linear entre educação e emprego, ou seja, os investimentos na educação originam retornos significativos, quer individuais quer sociais (Schultz, 1961).

Estudos recentes (e.g. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, 2018; Vieira, 2018) continuam a evidenciar que a formação superior representa vantagens no acesso ao emprego e na remuneração auferida pelos profissionais. Em média, nos países da OECD, a taxa de desemprego dos adultos mais jovens (25-34 anos) que não concluíram o ensino secundário é de 15% face aos 7% daqueles que têm um nível de ensino superior; e, em média, os adultos (25-64 anos) que possuem qualificações de nível superior, ganham 54% mais em termos salariais face aos adultos que terminaram o ensino secundário, enquanto os adultos que não concluíram o ensino secundário ganham 22% menos em relação aos adultos com formação superior (OECD, 2018).

No entanto, nas últimas décadas, acentuaram-se as evidências de que as qualificações são apenas um dos elementos que compõem o perfil que os empregadores procuram num graduado (Tomlinson, 2017; Braun e Brachem, 2017). Vários estudos sugerem que os empregadores estão crescentemente interessados nas competências, nomeadamente, as transversais e transferíveis para contextos fora da área científica dos graduados (Fragoso e Paulos, 2018; Stwine e Jungert, 2010; Tomlinson, 2017). O desenvolvimento de um leque cada vez mais alargado de competências, para além da aprendizagem académica formal, é visto como uma forma de aumentar a empregabilidade dos graduados, preparando-os para os desafios de um mercado de trabalho (MT) pautado por incertezas e grande flexibilidade (Tomlinson, 2017). Nesta linha de pensamento, o tema das competências parece assumir uma importância central no discurso dominante da empregabilidade. Neste artigo é nossa intenção analisar as práticas de seleção de diplomados do Ensino Superior (ES) por parte de empregadores dos setores privado, público e terceiro setor, de duas regiões portuguesas com características distintas em termos de dinâmicas do MT, identificando as dimensões que os empregadores valorizam nos diplomados do ES.

### **Práticas de Seleção de Diplomados do Ensino Superior**

Considerando a importância que as pessoas representam dentro das organizações (Chiavenato, 2014), o processo de seleção de pessoas torna-se imprescindível e deve assumir uma visão sistémica e integrada da organização e dos seus objetivos, dos candidatos e das suas expectativas, e na procura conjunta da

concretização dos objetivos futuros da organização (Faissal et al., 2015). Em termos gerais, o processo de seleção visa conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados para determinado cargo (Lacombe, 2011). Assim sendo, funciona como uma espécie de filtro, permitindo apenas que alguns dos candidatos que apresentam as características e competências, a formação e a experiência desejadas possam ingressar numa determinada organização (Chiavenato, 2014).

As organizações podem utilizar uma ou várias técnicas de seleção para obterem as informações necessárias a respeito dos candidatos, as quais podem ser agrupadas da seguinte forma: análise curricular, provas de conhecimento, testes psicológicos e de personalidade, entrevista, verificação de referências e técnicas de simulação (Chiavenato, 2014; Lacombe, 2011). Seguidamente, serão descritas apenas a análise curricular e a entrevista de seleção, entendidas como as mais utilizadas pelos participantes do presente estudo.

A análise curricular visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não têm os pré-requisitos definidos pela organização (Chiavenato, 2014). Segundo Banov (2010) o currículo contém dados pessoais como a idade, sexo, estado civil (entre outros), a formação acadêmica e profissional, as experiências profissionais e outros dados que possam valorizar o seu currículo (e.g., carta de condução ou interesses pessoais). Estas informações permitem que o recrutador decida se o candidato reúne, por exemplo, os requisitos mínimos de experiência e formação, e se fornece uma base para a formulação de perguntas numa fase posterior do processo de seleção sobre o percurso do candidato, bem como fontes para verificação de referências (Chiavenato, 2014). Geralmente, a análise curricular é combinada com o uso de outras técnicas como, por exemplo, a entrevista, de forma a proporcionar uma visão mais abrangente e aprofundada do percurso e das características do candidato (Rizzetti-Coradini e Taschetto-Murini, 2009).

A entrevista de seleção tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas no currículo. Permite tirar dúvidas e solicitar informações que possam não estar esclarecidas no currículo, assume-se como o momento de verificar experiências em empregos anteriores, o interesse do candidato relativamente ao cargo a ser preenchido e observar o comportamento durante a entrevista, de forma a avaliar a motivação, a capacidade de trabalhar sob pressão e a capacidade de se ajustar na organização, entre outros (Chiavenato, 2014). Apesar de ter uma forte componente subjetiva e imprecisa, a entrevista influencia fortemente a decisão final a respeito dos candidatos e tende a ser o método mais utilizado em seleção de pessoas (Chiavenato, 2014).

Em síntese, o processo de seleção permite aos empregadores avaliar a capacidade de resposta a uma multiplicidade de novos desafios que, de acordo com vários autores (e.g., Alves e Korhonen, 2016; Vieira, 2018), os diplomados enfrentam na sua transição para o MT. Estes desafios podem ir desde a compreensão das tendências do MT, que visam prever as necessidades futuras dos postos de trabalho e mão-de-obra (Vieira, 2018), até à capacidade de adaptação face ao incremento de novos requisitos como, por exemplo, a ênfase crescente nas competências transversais que possam ser transferidas para contextos fora da área científica dos graduados (Stwine e Jungert, 2010).

### **Empregabilidade e Competências de Diplomados do Ensino Superior**

O conceito de empregabilidade tem evoluído ao longo do tempo e apresenta-se sob diferentes definições e perspetivas (e.g. Gazier, 1990; Hillage e Pollard, 1998; Yorke, 2004). Foi sobretudo a partir dos anos 90 que começou a evidenciar-se o foco na individualização, face à necessidade de gerir um desemprego estrutural de massas e às dificuldades dos governos nacionais para criar emprego (McCowan, 2015). Estudos recentes sobre as perspetivas de estudantes e empregadores (e.g. Valadas et al., 2018; Tomlinson, 2017) reforçam a ideia de que a empregabilidade está relacionada com a responsabilidade individual dos graduados. Estas perspetivas enquadram-se no conceito definido por Gazier (1990) como a capacidade de desenvolver a criatividade e a responsabilidade individuais ou a capacidade para construir e mobilizar os recursos sociais, indispensáveis para manter ou obter um emprego. Neste sentido, aos trabalhadores não lhes basta, como há algumas décadas atrás, realizar as tarefas que lhes são exigidas; têm agora de investir objetiva e subjetivamente no trabalho, de adquirir capacidades de empregabilidade vendáveis no MT, de se tornarem empresários de si próprios (Alves, 2009).

Nesta linha de pensamento, o tema das competências assume uma importância central no discurso dominante da empregabilidade, pelo que iremos refletir sobre as competências que a literatura sugere como aquelas que podem melhorar a empregabilidade dos graduados. Vários estudos têm sido desenvolvidos com esse objetivo (e.g. European Commission, 2009; González e Wagenaar, 2008; Vieira e Marques, 2014), percebendo-se que se trata de competências transversais como, por exemplo, análise e resolução de problemas, criatividade e inovação, adaptação e flexibilidade, e planeamento e organização. Cabral-Cardoso et al. (2006) definiam essas competências como um conjunto diversificado de recursos individuais e socioculturais, mobilizados com intencionalidade pelos sujeitos numa situação de formação ou exercício profissional, com o objetivo de resolver um determinado problema ou adaptar-se a situações profissionais complexas e imprevisíveis. Tais competências pressupunham a articulação entre as várias dimensões - cognitivas, emocionais e sociais - e o conhecimento teórico no desenvolvimento do perfil profissional (Cabral-Cardoso et al., 2006), podendo expressar-se por “pensamento crítico, autonomia, criatividade, empreendedorismo, trabalho em equipa, organização, persistência, perseverança, flexibilidade, respeito à diversidade e responsabilidade social, entre outros” (Marinho-Araujo e Almeida, 2016, p. 6). Vieira e Marques (2014) consideravam que as competências transversais seriam comuns a diferentes profissões e atividades profissionais, facilitando a empregabilidade de quem as possui, o que refletia uma consciência crescente da sua centralidade por parte de empregadores e diplomados.

Porque entendemos serem necessários estudos adicionais em Portugal, que contemplem os vários setores económicos nacionais, foi nossa intenção, neste estudo, alcançar os seguintes objetivos: a) descrever as técnicas de seleção de diplomados do Ensino Superior utilizadas pelos empregadores dos setores privado, público e terceiro setor de duas regiões de Portugal; e b) identificar fatores valorizados pelos empregadores que influenciem o processo de seleção e, conseqüentemente, a transição para o mercado de trabalho.

Face aos objetivos apresentados, o desenvolvimento do nosso estudo enquadra-se no paradigma interpretativo/ qualitativo, de natureza descritiva, por nos permitir considerar os significados atribuídos pelos indivíduos aos fenómenos em estudo (Cohen et al., 2007). Nesta lógica, recorreremos a técnicas qualitativas de recolha de dados, nomeadamente a entrevista semiestruturada a empregadores.

## Método

### Participantes

Todos os participantes assinaram o consentimento informado, livre e esclarecido para participar em investigações (de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo), no qual constavam as condições de participação no estudo. Foi garantido o anonimato e, por uma questão de confidencialidade, a sigla EMP (1, 2, 3...) significa empregador e será utilizada para fazer corresponder os excertos aos respetivos sujeitos, sem os identificar.

Participaram no estudo empregadores dos setores privado e público, e terceiro setor, das regiões portuguesas do Minho e do Algarve. A seleção dos participantes teve por base a relevância e dimensão no MT de cada uma das regiões em estudo, mas também a análise das relações existentes entre as organizações e duas instituições de ensino superior (IES), bem como os respetivos serviços ligados à empregabilidade e saídas profissionais dos seus estudantes. Recorreremos, ainda, aos contactos efetuados em feiras de emprego organizadas por uma das IES.

Participaram 19 organizações - nove do setor privado, quatro do setor público e oito do terceiro setor -, perfazendo um total de 20 sujeitos, uma vez que uma das organizações do terceiro setor foi representada por duas pessoas na entrevista. Aplicou-se a técnica de saturação empírica (Glaser e Strauss, 1967), suspendendo-se a inclusão de novos participantes quando as informações fornecidas começaram a apresentar repetição dos dados recolhidos, não sendo relevante persistir na recolha de dados.

Quanto à caracterização dos participantes, 11 eram mulheres e nove homens, com uma média de idades de 41 anos ( $DP = 12,76$ ). No que diz respeito à formação académica, 11 tinham mestrado e nove licenciatura,

provenientes de várias áreas científicas, destacando-se seis da área da Psicologia, três de Direito e três de Gestão de Empresas, sendo que os restantes se dividem por áreas distintas (Economia:  $n = 2$ , Gestão de Recursos Humanos, Sociologia, Educação Social, Gestão Hoteleira, Teologia e Negócios Internacionais:  $n = 1$ ). Quanto às funções desempenhadas na organização, 13 eram coordenadores/ gestores ou técnicos de Recursos Humanos (RH) e sete exerciam funções de direção ou chefia, sendo dez a média de anos de experiência profissional na área dos RH. Ainda que, dos sete participantes, quatro não estivessem ligados diretamente ao recrutamento e seleção de RH, acompanhavam e conheciam os procedimentos dentro da organização.

Quanto às organizações do setor privado, participaram cinco médias empresas, duas grandes empresas e duas multinacionais; no setor público, participaram duas autarquias locais, uma instituição ligada à segurança social e uma ao desenvolvimento regional; por fim, no terceiro setor, participaram quatro Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), uma Associação de Desenvolvimento Local (ADL) e uma Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento (ONGD). As áreas de negócio, no caso do setor privado, eram variadas (e.g. Hotelaria e Restauração, Alimentar, Tecnologia, Sistemas Informáticos, Consultoria e Marketing, Agrícola) e as respostas sociais, no caso do terceiro setor, eram essencialmente na área social e da saúde.

### **Instrumentos e Procedimentos**

No que diz respeito à técnica de recolha de dados, o guião da entrevista semiestruturada (Bogdan e Biklen, 2013) foi elaborado com base na literatura sobre o tema e foi sujeito a validação de conteúdo por parte de oito especialistas: cinco investigadores com currículo relevante na área e três gestores de recursos humanos (dois do setor privado e um do setor público). Cada questão foi avaliada de acordo com a clareza, adequação, abrangência, representatividade e pertinência. Depois de efetuadas as melhorias/ alterações sugeridas pelos especialistas, o guião foi testado com dois empregadores (setor privado e terceiro setor).

O guião da entrevista divide-se em seis secções: 1) caracterização sociodemográfica do participante; 2) caracterização da organização; 3) práticas de recrutamento e seleção; 4) transição para o mercado de trabalho e empregabilidade; 5) expectativas acerca das competências de diplomados do Ensino Superior; 6) relações entre empregadores e Instituições de Ensino Superior, sendo que nos focámos nas secções 1, 2, 3 e 5 para a análise de dados neste estudo. A título de exemplo, na secção 3, tendo como objetivo caracterizar as práticas de recrutamento e seleção das organizações, duas das questões que o guião contemplava eram “quais são as técnicas de seleção que utilizam?” e “o que valorizam numa entrevista de seleção?”. Na secção 5, tentando perceber quais são as expectativas dos empregadores acerca das competências dos diplomados do ES. Para tal, duas das questões eram “quais são as competências que valorizam num diplomado que pretende ingressar na vossa empresa/ instituição?” e “como avalia, de um modo geral, os diplomados que chegam à vossa empresa/ instituição no que respeita às competências que referiu?”. Cada entrevista demorou entre 30 e 60 minutos.

### **Análise dos dados**

As entrevistas foram transcritas na íntegra e as transcrições foram enviadas para cada participante, a fim de validarem se a informação, ainda que anónima e confidencial, poderia ser usada na sua totalidade para análise de conteúdo e publicação científica. Após a transcrição, coligindo e construindo um *corpus* da análise (dados resultantes), realizou-se uma leitura flutuante das entrevistas (Bardin, 2009), de forma a encontrar pontos comuns entre as respostas. Neste sentido, procedeu-se a uma codificação temática (Bardin, 2009) emergente, com o intuito de descobrir padrões de significado, utilizando-se um procedimento indutivo. Construiu-se uma grelha de análise na qual foram a) definidas as categorias e subcategorias conforme iam emergindo da análise ao corpus; b) definidas as unidades de registo, ou seja, frases ilustrativas do discurso que podem ser utilizadas na redação do texto como exemplos; e c) identificadas unidades de enumeração, ou seja, em quantas entrevistas aparece determinado conteúdo (e.g. 12 em 20). De seguida, estes dados foram objeto de uma análise qualitativa, suscetível de permitir inferências (Bardin, 2009).

## Resultados

Os resultados que a seguir apresentamos remetem para as práticas de seleção de diplomados do ES por parte de empregadores dos setores privado, público e terceiro setor de duas regiões portuguesas e sobre os fatores que influenciam o processo de seleção de graduados.

Foram identificadas as seguintes categorias emergentes: a) avaliação curricular (subcategorias: o formato do CV, fotografia, interesses pessoais, estágios e atividades extracurriculares, e experiência profissional) e b) entrevista de seleção (subcategorias: primeira impressão do candidato na entrevista de seleção, competências técnicas e transversais, e conhecimento e identificação com a cultura organizacional), que a seguir se descrevem.

### Análise Curricular

A fase da análise curricular serve para os empregadores fazerem uma pré-seleção dos candidatos. Sendo o *curriculum vitae* (CV) o documento responsável pela apresentação do candidato ao potencial empregador (Banov, 2010), a sua análise foi mencionada pelos participantes do estudo como sendo a primeira etapa do processo de seleção, tendo em conta vários fatores que serão descritos de seguida.

#### Formato do CV

A maioria dos participantes mencionou que não tem tempo para uma análise exaustiva de cada ponto do CV e que, por essa razão, o CV deve ser claro, sucinto e objetivo. Neste sentido, os empregadores excluíram o formato *Europass* como um modelo a seguir. O elemento criativo na apresentação do CV pode impressionar quem seleciona, mas não parece ser um fator de exclusão, ao contrário da importância que os entrevistados parecem atribuir ao facto de a informação selecionada no CV respeitar uma certa hierarquia, tendo em conta as características da vaga/ função. O excerto que se segue ilustra a importância dessa estratégia:

Eu valorizo um CV simples em que a pessoa começa a descrever exatamente aquilo que nós procuramos e são esses os CV's que nos chamam a atenção e que eu valorizo. O que é que interessa se eu estou à procura de uma pessoa em desenvolvimento *web* que a pessoa me diga: sou muito boa no desenvolvimento *mobile*. (...) eu acho que é importante a pessoa saber adaptar a candidatura à empresa e especificamente à vaga. Nós temos pessoas que nos enviam candidaturas para 4 vagas. Atiram para todo o lado. Não é bom. (EMP9; setor privado)

#### Fotografia

Quanto à questão de colocar ou não fotografia no CV as opiniões dividem-se. Para a maioria dos empregadores do setor público e do terceiro setor a fotografia do CV pode influenciar a primeira impressão sobre os candidatos, mas não representa um fator de exclusão; ao contrário do que parece acontecer no setor privado onde, perante CV's similares de recém-licenciados no que diz respeito à formação e experiência, o tipo de fotografia pode excluir um candidato, tal como ilustra o seguinte excerto:

Há coisas horríveis (*risos*). E aqui não estou a falar da aparência da pessoa, estou a falar de fotos na praia, ou de fotos sem *t-shirt*, ou de fotos com mãos de outras pessoas e que se corta, fotos de biquíni... (...). Se eu excluo pela foto? Só pela foto... (*pausa longa*) eu diria que não porque eu ia ler na mesma o CV. Mas se o CV for muito fraquinho e com uma foto má, a gente pensa: ok, se calhar não é por aqui, temos mais por onde escolher. (EMP7, setor privado)

#### Interesses Pessoais

Quanto à secção de interesses pessoais no CV, os empregadores do setor privado e do terceiro setor parecem encará-la como um fator positivo no caso dos candidatos que têm pouca ou nenhuma experiência, porque podem sugerir o tipo de competências que foram desenvolvendo. Por exemplo, a prática de desportos coletivos, ou atividades em grupo, podem demonstrar que o indivíduo é capaz de se empenhar como membro de uma equipa que trabalha para um objetivo comum. Essa é uma característica desejável na maioria das organizações. Houve, ainda, empregadores do terceiro setor que afirmaram que não ter carta de condução constitui um fator de exclusão na instituição que representam.

As secções sobre estágios e atividades extracurriculares, e a experiência profissional no CV, também parecem merecer especial atenção por parte dos empregadores.

### ***Estágios e Atividades Extracurriculares***

Os resultados sugerem que os diplomados que conseguiram ir além da frequência do curso poderão estar melhor preparados para os desafios profissionais e, por conseguinte, poderão estar em vantagem num processo de seleção, principalmente quando se avaliam CV's semelhantes de recém-diplomados. No caso dos estágios, na perspectiva dos participantes, poderão ser um fator decisivo na vida profissional de quem pretende entrar no MT, quer pela experiência que será adquirida em contexto real de trabalho, quer pela rede de contactos profissionais que poderá criar, corroborando os resultados da investigação de Mason, Williams e Cranmer (2006). Mais recentemente, outros estudos (e.g. Bennett e Robertson, 2015; French et al., 2015) têm destacado que as experiências concretas e de participação ativa representam as aprendizagens mais significativas e duradouras, necessárias no processo de transição para o MT. No que respeita às atividades extracurriculares como, por exemplo, fazer parte de núcleos e/ou associações de estudantes, grupos de jovens e/ou escuteiros, e programas de voluntariado, os participantes entendem que os diplomados que procuram este tipo de atividades demonstram competências muito valorizadas no MT como, por exemplo, capacidade de iniciativa e de trabalhar em equipa, capacidade de sair da zona de conforto e capacidade de comunicação.

### ***Experiência Profissional***

Os resultados sugerem que, para a maioria dos participantes, a análise da experiência profissional dos candidatos, principalmente na área de formação, visa conhecer o trajeto dos candidatos no MT e avaliar se têm o perfil adequado ou compatível com a vaga disponível. No caso de recém-licenciados, sem experiência de trabalho, perto de metade dos participantes, do terceiro setor e do privado, referiu que as experiências de trabalho adquiridas antes e ao longo do percurso académico como, por exemplo, trabalhos de verão, trabalhos em *part-time* na restauração e/ou em supermercados, tendem a ser valorizados. Na perspectiva dos participantes, um diplomado que concluiu a sua formação académica e que trabalhou em paralelo estará melhor preparado para se adaptar às exigências do MT, uma vez que desenvolveu competências específicas, como o trabalho em equipa, capacidade de adaptação, relação interpessoal, valorizadas no contexto profissional.

Depois de concluída a análise curricular, os recrutadores consideram possuir os dados necessários para escolherem os candidatos que passam para a etapa seguinte do processo de seleção que, de acordo com o nosso estudo, parece ser a entrevista.

### ***Entrevista de Seleção***

Na perspectiva dos participantes, a primeira impressão é muito importante num processo de seleção. Fatores como uma imagem cuidada, o contacto visual, a atitude e a linguagem corporal, bem como a pontualidade podem marcar positiva ou negativamente o primeiro impacto sobre o candidato e, consequentemente, como irão avaliá-lo, tal como ilustra o seguinte excerto: “A apresentação. A forma como se veste. O aperto de mão. O olhar nos olhos. E, depois, a forma como a pessoa se apresenta é importante. À primeira vista são os fatores mais importantes” (EMP6, setor privado).

Para além da análise da atitude do candidato numa entrevista, os empregadores entrevistados parecem valorizar competências técnico-científicas e competências transversais, bem como a correspondência entre os valores dos candidatos e os da organização.

### ***Competências Técnico-científicas e Competências Transversais.***

Na medida em que estamos a falar de diplomados do ES é expectável que os empregadores valorizem competências técnico-científicas. De facto, percebemos que, globalmente, os empregadores procuram candidatos com formação de nível superior e que definem o perfil técnico-científico dos diplomados que procuram. Este perfil parece ser definido com base na compatibilização de conhecimentos específicos, adquiridos durante a formação académica e através de experiência profissional, com as atividades previstas e a serem exercidas na função para a qual estão a recrutar. Exceto no setor público, onde os candidatos realizam

provas escritas para avaliar conhecimentos técnicos específicos, no setor privado e no terceiro setor este tipo de conhecimento é avaliado durante a entrevista através de questões ou desafios.

Ainda que o perfil relacionado com este tipo de competências não seja predefinido pela maioria dos participantes, como parece acontecer no caso do perfil técnico, os discursos demonstram, na maioria das vezes, a importância e o peso das competências transversais no processo de seleção. Percebemos que, principalmente no setor privado e no terceiro setor, este tipo de competências parece ter mais peso face, por exemplo, às competências técnicas, à média final de curso e até à formação académica. Na verdade, na perspetiva da maioria dos empregadores dos setores privado e terceiro setor, adquirir conhecimento é muito mais fácil do que mudar comportamentos, ou seja, qualquer lacuna no perfil técnico pode ser resolvida com um bom programa de formação e com a prática em contexto real de trabalho; porém, mudanças de comportamento e de características de personalidade são mais complexas e menos prováveis. Nas palavras de um empregador do terceiro setor:

(...) as pessoas podem ser muito boas tecnicamente, como já tivemos pessoas aqui que, do ponto de vista técnico pareciam fantásticas, mas depois em termos relacionais não desenvolviam. Uma característica muito forte que temos é o trabalho em equipa, permanente e constante, e se as pessoas não se conseguem relacionar não vão conseguir desempenhar bem a sua função. Por isso, são essas características, as *soft skills*, que nós avaliamos em primeira mão. (EMP16, terceiro setor)

### ***Conhecimento e Identificação com a Cultura Organizacional.***

Um outro aspeto que os empregadores procuram avaliar numa entrevista é a correspondência entre os valores do candidato e a cultura organizacional. De facto, a maioria dos empregadores entrevistados referiu que é imperativo que os candidatos demonstrem algum conhecimento e interesse sobre a atividade e o posicionamento da empresa no MT. Contudo, percebemos que os casos de candidatos que se apresentam numa entrevista sem um conhecimento prévio da organização para a qual se candidatam são mais comuns do que o desejado pelos empregadores dos três setores.

Do ponto de vista dos empregadores, quanto maior o nível de identificação do candidato com a organização na qual pretende trabalhar, maior a probabilidade de pensar e de agir de acordo com o esperado pelos empregadores. Percebemos que, neste caso específico da identificação com a organização, se o candidato não for ao encontro das expectativas do empregador, poderá ser um motivo para a sua exclusão do processo de seleção no caso do setor privado e do 3º setor.

De uma forma geral, os resultados sugerem que as técnicas de seleção mais utilizadas pelos empregadores dos três setores económicos são a avaliação curricular e a entrevista de seleção e que os fatores valorizados são transversais a estes setores no que se refere à apresentação simples e clara do CV; à importância dos estágios e das atividades extracurriculares na promoção do desenvolvimento de competências transversais e à avaliação da atitude na entrevista de seleção, a qual pode influenciar a primeira impressão do candidato e posterior avaliação. Quanto ao facto de serem empregadores de duas regiões diferentes em termos de dinâmicas do MT, não foram percebidas diferenças nas práticas de seleção.

## **Discussão**

Com a realização do estudo que aqui apresentamos, foi nossa intenção perceber quais as técnicas de seleção de diplomados do Ensino Superior mais utilizadas pelos empregadores dos setores privado, público e terceiro setor, bem como identificar fatores que os empregadores valorizam no processo de seleção e que, consequentemente, influenciam a transição para o mercado de trabalho. Tendo em conta os resultados obtidos, parece-nos importante refletir acerca de três aspetos cuja discussão faremos de seguida.

Em primeiro lugar, o interesse demonstrado pelos participantes nos fatores que parecem ser valorizados, quer na análise curricular, quer na entrevista de seleção, sugere a intenção de perceberem se os diplomados tiveram a oportunidade/o intuito de desenvolverem competências técnico-científicas, mas principalmente competências transversais. Portanto, contrariamente ao que parecia acontecer no passado, o presente estudo

reforça que as competências transversais parecem ser hoje altamente valorizadas pelos empregadores, corroborando os resultados de outros estudos (e.g. Hart Research Associates 2015; Artes et al., 2017). De acordo com os participantes, e na mesma linha do que outros autores identificaram (e.g., Braun e Brachem, 2017; Tomlinson, 2017), importa, não só a posse de conhecimentos científicos e técnico-profissionais, mas também a capacidade de os mobilizar para resolver problemas e enfrentar desafios em contexto real de trabalho, pelo que os empregadores procuram, essencialmente, diplomados que demonstrem competências transversais (e.g., capacidade de comunicação, a capacidade de liderança, a capacidade de argumentação, os objetivos e a motivação do candidato).

Um outro aspeto remete para o facto de os nossos resultados reforçarem a ideia de que a empregabilidade está relacionada com a responsabilidade individual dos graduados, corroborando os resultados de outros estudos sobre as perspetivas de empregadores e de estudantes acerca deste tema (e.g. Fragoso e Paulos, 2018; Tomlinson, 2017; Valadas et al., 2018). Nas últimas décadas, vários autores (e.g., Rasul et al., 2012; Van Der Heijde e Van Der Heijden 2006; Paulos et al., 2018) têm vindo a demonstrar que os graduados que saem da universidade dispostos e capazes de contribuir de forma imediata no local de trabalho e que consigam demonstrar um conjunto de competências transferíveis para o contexto laboral têm uma vantagem em termos de empregabilidade, em comparação com aqueles que não conseguiram desenvolver tais competências. Todavia, a ideia de que o indivíduo é responsável pela sua empregabilidade, não só pode estar revestida de problemas conceptuais, como pode não reconhecer a importância de outros fatores, como é o caso da responsabilidade das políticas, do contexto social e do próprio MT (Marinho-Araújo e Almeida, 2016).

Por fim, os resultados destacam o aumento das expectativas dos empregadores face à responsabilidade das IES na promoção da empregabilidade dos seus estudantes. De facto, e de acordo com Araújo (2017), ter sucesso no ES é hoje muito mais do que obter um diploma ou um elevado rendimento académico. As instituições e as políticas educativas estão, atualmente, preocupadas com o valor que a educação superior acrescenta à vida dos indivíduos e à sociedade, de forma coletiva, procurando avaliar indicadores diferenciados para o perfil de estudante bem-sucedido. Neste sentido, o sucesso no ES pode ser definido através do rendimento do estudante, da sua satisfação, dos ganhos pessoais experimentados, do seu envolvimento e da sua adaptação, sob um ponto de vista multidimensional (Araújo, 2017). Não obstante, Sin e Amaral (2017), por exemplo, num estudo recente, pretenderam avaliar em que medida o ES podia ser considerado responsável por desenvolver a empregabilidade. Os autores perceberam que o ES é considerado, nas perceções de académicos e de empregadores, como o agente principal responsável pelo desenvolvimento da empregabilidade dos estudantes, ainda que os resultados tenham revelado níveis modestos de atividades realizadas para melhorar a empregabilidade e um baixo nível de cooperação entre as IES e os empregadores.

Nesta lógica, entende-se que as IES devem ser mais proativas na formação dos seus estudantes, criando oportunidades para o desenvolvimento de competências que promovam a sua empregabilidade. Esta formação, fruto da evolução recente do mercado de trabalho e, sobretudo, de uma menor ênfase numa formação académica demasiado especializada, reforça a importância do desenvolvimento de competências alargadas ou transversais na convergência das dimensões cognitivas, emocionais e sociais do comportamento.

O facto de se tratar de um estudo realizado apenas em duas regiões do país, com um número de participantes reduzido, pode constituir uma limitação. Ainda assim, aplicou-se a técnica de saturação empírica (Glaser e Strauss, 1967), suspendendo-se a inclusão de novos participantes quando as informações fornecidas começaram a apresentar repetição dos dados recolhidos. Também a questão da representatividade poderá constituir uma limitação. Contudo, consideramos que a questão central que se coloca neste tipo de estudo qualitativo não é a definição de um número de sujeitos estatisticamente “representativos”, mas sim uma pequena dimensão de sujeitos “socialmente significativos”, reportando-os à diversidade das culturas, opiniões, expectativas e à singularidade do ser humano (Guerra, 2006, p. 20), pelo que a generalização dos dados não é sequer aconselhada.

### Referências

- Alves, N. (2009). *Inserção profissional e formas identitárias*. Educa.
- Alves, M.G. & Korhonen, V. (2016). Transitions and trajectories from higher education to work and back - A comparison between Finnish and Portuguese graduates. *European Educational Research Journal*, 15(6), 676-695. <https://doi.org/10.1177/1474904116661200>
- Araújo, A. M. (2017). Sucesso no ensino superior: uma revisão e conceptualização. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 4(2), 132-141. <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.4.2.3207>
- Artess, J., Mellors-Bourne, R. & Hooley, T. (2017). *Employability: a review of the literature 2012-2016*. Higher Education Academy.
- Banov, M. (2010). *Recrutamento, seleção e competências* (3ª ed.). Atlas.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bennett, D. & Robertson, R. (2015). bennPreparing students for diverse careers: Developing career literacy with final-year writing students. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 12(3), 1-16. <https://ro.uow.edu.au/jutlp/vol12/iss3/5>
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Braun, E & Brachem, J.C. (2017). The labour market's requirement profiles for higher education graduates. In E. Kyndt, V. Donche, K. Trigwell & S. Lindblom-Ylänne (eds.), *Higher Education Transitions: Theory and Research* (pp. 219-237). Routledge
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C. V. & Silva, P. (2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino superior - Perspectiva dos Empregadores e Diplomados*. Tecminho.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6ª ed.). Routledge.
- European Commission (2009). European Commission. *Explaining the European Qualifications Framework for Lifelong Learning*. Office for Official Publications of the European Communities. Disponível em: [https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/brochexp\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/brochexp_en.pdf)
- Faissal, R., Passos, A., Mendonça, M. & Almeida, W. (2015). *Atração e seleção de pessoas* (3ª ed.). FGV Editora.
- Fragoso, A., & Paulos, L. (2018). Competências e práticas de recrutamento no mercado de trabalho: perspectivas de estudantes e graduados não-tradicionais, e empregadores. En A. Fragoso & S. T. Valadas (Eds.), *Estudantes Não-Tradicionais no Ensino Superior* (pp.297-315). Centro de Inovação e Estudo da Pedagogia no Ensino Superior (CINEP).
- French, E., Bailey, J., Acker, E. & Wood, L. (2015). From mountaintop to corporate ladder - what new professionals really really want in a capstone experience! *Teaching in Higher Education*, 20(8), 767-782. <https://doi.org/10.1080/13562517.2015.1085852>
- Gazier, B. (1990). L'employabilité: Brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du Travail*, 4, 575-584. [https://www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1990\\_num\\_32\\_4\\_2531](https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1990_num_32_4_2531)
- Glaser B. & Strauss (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine.
- González, J. & Wagenaar, R. (Eds.) (2003). *Tuning education structures in Europe. Final Report*. University of Deusto.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Principia.
- Hart Research Associates (2015). *Falling Short? College Learning and Career Success*. <https://www.aacu.org/leap/public-opinion-research/2015-survey-results>
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998) *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Department for Education and Employment.
- Lacombe, F. (2011). *Recursos humanos: Recursos e tendências* (2ª ed.). Saraiva.
- Lins, M. & Borges-Andrade, J.E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 19(3), 157-238. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001>

- Marinho-Araújo, C. & Almeida, L. (2016). Approach to competences, human development and higher education. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 1-9. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne212>
- Mason, G, Williams, G. & Cranmer, S. (2006). *Employability skills initiatives in higher education: What effects do they have on graduate labour market outcomes?* National Institute of Economic and Social Research.
- McCowan, T. (2015). Should universities promote employability? *Theory and Research in Education*, 13(3), 267-285. <http://doi.org/10.1177/1477878515598060>
- OECD (2018), *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. OECD. Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2018-en>
- Pantoja, M. J. & Borges-Andrade, J. E. (2009). Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. *RAC-Eletrônica*, 3(1), 41- 62. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_833.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_833.pdf)
- Paulos, L., Valadas, S.T., & Almeida, L.S. (2018). Transição de diplomados do ensino superior para o mercado de trabalho: desafios e oportunidades na educação e no acesso ao emprego. In A. Fragoso & S. T. Valadas (Eds.), *Estudantes Não-Tradicionais no Ensino Superior* (pp.209-229). Centro de Inovação e Estudo da Pedagogia no Ensino Superior (CINEP).
- Rasul, M., Rauf, R., Mansor, A., Yasin, R. & Mahamod, Z. (Eds.) (2012, September 18-19). *Importance of employability skills for technical and vocational students*. [Conference presentation]? The 3rd International Conference on Learner Diversity, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rizzetti-Coradini, J. & Taschetto-Murini, L. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, 5(1), 55-78. <https://periodicos.ufn.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>
- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. <http://www.jstor.org/stable/1818907>
- Sin, C. & Amaral, A. (2017). Academics' and employers' perceptions about responsibilities for employability and their initiatives towards its development. *Higher Education*, 73, 97-111. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0007-y>
- Stiwne, E. & Jungert, T. (2010). Engineering student's experiences of transition from study to work. *Journal of Education and Work*, 23, 417-437. <https://doi.org/10.1080/13639080.2010.515967>
- Tomlinson, M. (2017). Forms of graduate capital and their relationship to graduate employability. *Education + Training*, 59(4), 338-352. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2016-0090>
- Valadas, S. T., Paulos, L., & Revers, S. (2018). A transição de estudantes não-tradicionais para o mercado de trabalho: Género, idade, experiência e insegurança. In A. Fragoso & S. Valadas (Eds.), *Estudantes Não-Tradicionais no Ensino Superior* (pp.275-296). CINEP.
- Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi- dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Vieira, D. A. (2018). *Determinantes e Significados do Ingresso dos Jovens no Ensino Superior: Vozes de Estudantes e de Profissionais do Contexto Educativo*. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Vieira, D. A. & Marques, A.P. (2014). *Preparados para trabalhar? Um Estudo com Diplomados do Ensino Superior e Empregadores*. Fórum Estudante / Consórcio Maior Empregabilidade. <http://hdl.handle.net/1822/49890>
- Yorke, M. (2004). *Employability in higher education: what it is - what it is not*. Learning and Employability Series. The Higher Education Academy. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/225083582\\_Employability\\_in\\_Higher\\_Education\\_What\\_It\\_Is\\_What\\_It\\_Is\\_Not](https://www.researchgate.net/publication/225083582_Employability_in_Higher_Education_What_It_Is_What_It_Is_Not)

Fecha de recepción: 23 de septiembre de 2020.

Fecha de revisión: 11 de noviembre de 2020.

Fecha de aceptación: 13 de noviembre de 2020.

Fecha de publicación: 1 de diciembre de 2020.