

**Livro Verde**  
**sobre Promoção**  
**da Empregabilidade**  
**de Diplomados do**  
**Ensino Superior**

a p o i o



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**FORUM**  
estudante



# **Livro Verde**

sobre

## **Promoção da Empregabilidade de Diplomados do Ensino Superior**

Uma iniciativa



Com o apoio



# Ficha Técnica

**Promotor** Consórcio Maior Empregabilidade (CME)

**Apoio**

IEFP – Instituto do Emprego e da Formação Profissional  
Forum Estudante

**Coordenação Geral** Rui Marques

**Gestão de Projeto** Gonçalo Gil

**Coordenação Executiva** Cristina Carita

**Comissão Redatorial**

Ana Sofia Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
Cristina Carita, SGO  
Madalena Alarcão, Universidade de Coimbra  
Paula Pequito, Escola Superior de Educação Paula Frassinetti

**Informa D&B** redação do Anexo 1: O mercado de trabalho – As empresas

**Design Gráfico** Miguel Rocha

**Comissão Consultiva**

Adriana Lago de Carvalho, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave  
Alberto Moreira Batista, Universidade de Trás os Montes e Alto Douro  
Albino Oliveira, Universidade do Porto  
Ana Cristina Cunha, Egas Moniz – Cooperativa de Ensino  
Ana Cristina Miranda Perdigão, Instituto Politécnico de Lisboa  
Ana Marta Aleixo, Instituto Politécnico de Leiria  
Ana Marta Pereira Simões, Instituto Politécnico de Coimbra  
Ana Sargento, Instituto Politécnico de Leiria  
Ana Sofia Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana Castelo  
Ângela Ferreira, Universidade de Coimbra  
António Almeida, Instituto Politécnico de Setúbal

Bárbara Guedes, Universidade Portucalense  
Beatriz Marques, Instituto Politécnico de Setúbal  
Cândida Malça, Instituto Politécnico de Coimbra  
Carla Tomaz, Instituto Politécnico de Lisboa  
Carla Xambre, Instituto Politécnico de Coimbra  
Carlos Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana Castelo  
Célia Costa, Instituto Politécnico de Setúbal  
Cristina Albuquerque, Universidade de Coimbra  
Daniel Gomes, Instituto Politécnico de Coimbra  
Fabrícia Pereira, Instituto Politécnico de Santarém  
Fátima Jegundo, Universidade de Coimbra  
Gabriela Trevisan, Escola Superior de Educação Paula Frassinetti  
Graciete Silva, Egas Moniz- Cooperativa de Ensino  
Hélder Pita, Instituto Politécnico de Lisboa  
Irene Pina Vaz, Universidade do Porto  
Isabel Cláudia, Escola Superior de Educação Paula Frassinetti  
Isabel Santos, Universidade do Minho  
Jorge Oliveira, Instituto Politécnico de Coimbra  
José João Mendes, Egas Moniz - Cooperativa de Ensino  
José Luís Gonçalves, Escola Superior de Educação Paula Frassinetti  
José Manuel Silva, Escola Superior de Saúde Santa Maria  
José Miguel Nunes, Universidade de Coimbra  
Luís Gomes, Universidade de Aveiro  
Luís Loures, Instituto Politécnico de Portalegre  
Madalena Alarcão, Universidade de Coimbra  
Manuel João Costa, Universidade do Minho  
Maria José Machado, Instituto Politécnico de Viana Castelo  
Marina Machado, Escola Superior de Saúde Santa Maria  
Mário Luz, Escola Superior de Saúde Santa Maria  
Miguel Correia, Egas Moniz - Cooperativa de Ensino  
Nádia Leitão, Universidade Europeia  
Nádia Paixão, Instituto Politécnico de Lisboa  
Olga Ferreira, Universidade do Minho  
Paula Pequito, Escola Superior de Educação Paula Frassinetti  
Paulo Rosa, Instituto Politécnico de Santarém  
Paulo Santos, Instituto Politécnico de Porto  
Pedro Costa, Instituto Politécnico de Leiria  
Pedro Dominginhos, Instituto Politécnico de Setúbal

Raquel Oliveira, Universidade Portucalense  
Renata Benedito, Universidade Europeia  
Rita Cadima, Instituto Politécnico de Leiria  
Rui Pedrosa, Instituto Politécnico de Leiria  
Vera Medeiros, Universidade de Trás os Montes e Alto Douro

**Edição** Press Forum – Comunicação Social, S.A.

**Impressão** Impress Gráfica

**ISBN** 978-972-8976-06-4

**Data** Novembro 2019

**Depósito Legal** 000000000

# Índice

Lista de Siglas .....	8
Nota de Abertura .....	9
Sumário Executivo .....	13
Nota Metodológica .....	21

## Capítulo 1

<b>Importância da Promoção da Empregabilidade na Estratégia das Instituições de Ensino Superior .....</b>	<b>33</b>
---	-----------

1.1 Promoção da empregabilidade nos documentos estratégicos das IES .....	42
1.2 Empregabilidade na estratégia de marketing e comunicação da IES .....	44

## Capítulo 2

<b>Acompanhamento e Orientação de Percorso Profissional e Gestão de Carreira .....</b>	<b>45</b>
--	-----------

2.1 Transição do contexto acadêmico para o contexto de trabalho .....	51
2.2 Acompanhamento do percurso profissional dos diplomados .....	53
2.3 Formação e ferramentas na ótica da procura de emprego .....	54
2.4 Experiências relevantes para o percurso profissional .....	54
2.5. Presença digital/ <i>online</i> do futuro profissional .....	55
2.6 Impacto da globalização nos percursos profissionais .....	55

## Capítulo 3

### **Perfil, Formação e Capacitação dos Profissionais de Promoção de Empregabilidade das IES** .....57

3.1 Competências dos profissionais dos gabinetes de promoção de empregabilidade ..... 64

3.2 Futuro do recrutamento e do trabalho – novas necessidades, novas competências .....65

3.3 Estratégias de comunicação e marketing digital na ação dos gabinetes de promoção da empregabilidade ..... 66

## Capítulo 4

### **Parcerias Estratégicas para a Promoção da Empregabilidade** .....45

### **Referências Bibliográficas** .....78

# Anexos

Anexo 1 – Mercado de Trabalho – As Empresas .....	85
Anexo 2 – Listagem de Instituições e Parceiros Membro do CME .....	106
Anexo 3 – Listagem de Convidados - Auscultações .....	107

# Índice de Figuras

Fig. 1 – Atividades do CME .....	22
Fig. 2 – Equipe de trabalho .....	24
Fig. 3 – Etapas de trabalho .....	25
Fig. 4 – Etapas de trabalho (2) .....	26
Fig. 5 – Tipos de mudanças que afetam a promoção da empregabilidade dos diplomados das IES .....	71
Fig. 6 – Identificação de <i>Stakeholders</i> .....	73
Fig. 7 – Partes Interessadas das IES .....	74
Fig. 8 – Partes Interessadas – o processo .....	75

# Lista de Siglas

**AES** – Associações de Estudantes

**APESP** – Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado

**CCISP** – Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

**CE** – Ciclo de Estudos

**CME** – Consórcio Maior Empregabilidade

**CRUP** – Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas

**CV** – Curriculum Vitae

**ECTS** – Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos  
(*European Credit Transfer and Accumulation System*)

**GPE** – Gabinete de Promoção de Empregabilidade

**IEFP** – Instituto do Emprego e da Formação Profissional

**IES** – Instituição de Ensino Superior

**MCTES** – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

**ODS** – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**PDCA** – Ciclo *Plan-Do-Check-Act* – sistema de melhoria contínua de processos

**PI** – Partes Interessadas

**RJAES** – Regime Jurídico de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior

**RJIES** – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

**UC** – Unidade Curricular

# Nota de Abertura

O Consórcio Maior Empregabilidade (CME), constituído por instituições de ensino superior (IES) e pela Forum Estudante, contando com o inestimável apoio do IEFP, tem vindo, nos últimos anos, a fazer uma importante reflexão estratégica sobre a promoção da empregabilidade – entendida como a capacidade de assegurar e manter um lugar no mercado de trabalho, compatível com o seu nível académico e em linha com a sua vocação profissional – dos diplomados do ensino superior. Este é o primeiro facto que queremos sublinhar: a evidência que sendo necessário, foi possível mobilizar, sustentadamente, redes colaborativas, de espectro largo, atravessando todos os dois sub-sistemas, para aprofundar conhecimento, partilhar boas práticas e contribuir, de uma forma construtiva, para melhores políticas públicas no domínio do ensino superior, do emprego e da economia. Os membros do CME estão, por isso, de parabéns.

Longe vai o tempo em que o tema do emprego pós conclusão de estudos superiores não era uma questão, quer pela certeza de o obter, quer por alguma indiferença do sistema do ensino superior na sua relação com o emprego e a economia e vice-versa. Hoje já não é assim. A preocupação com o potencial de empregabilidade que dispõem os diplomados de uma dada oferta formativa condiciona quer as escolhas dos candidatos, quer as atitudes das suas famílias, quer obviamente a resposta das IES.

Ainda que o tempo presente seja de quase pleno emprego, em particular para jovens qualificados – ainda que nem sempre nas suas áreas de eleição – importa aprofundar esta reflexão, sob a forma de propostas concretas para melhorar as políticas públicas e as opções específicas de cada IES na promoção da empregabilidade. Bem sabemos que nem sempre os períodos de alguma serenidade – como o que vivemos – são devidamente aproveitados para preparar reformas estruturais e criar condições para minimizar o impacto de momentos de crise futura (como a que vivemos no período de 2008 e anos seguintes e que em algum momento futuro se pode repetir). Mas, contrariando esse risco de apatia, no último ano, com reuniões, audições

públicas, inquéritos, revisão de literatura e outras abordagens, o CME tornou possível desenvolver o trabalho que hoje se apresenta, sob a forma de um **"Livro Verde para a Promoção da Empregabilidade dos diplomados do Ensino Superior"**.

A abordagem que este "Livro Verde" desenvolveu começou por analisar a crescente relevância da promoção da empregabilidade na estratégia das IES, desde os documentos estratégicos às políticas de comunicação e marketing. Seguidamente a nossa atenção focou-se na definição das grandes linhas de acompanhamento e orientação de percurso profissional e gestão de carreira dos estudantes das IES, desde a transição do contexto académico para o mercado de trabalho e o posterior acompanhamento nesse âmbito, valorizando para todas estas etapas a oferta de formação e ferramentas específicas. Como terceiro eixo de abordagem, uma das dimensões novas que foi emergindo neste processo de elaboração do presente documento, foi destacada a relevância de olhar para o perfil, formação e capacitação dos profissionais dos gabinetes de promoção da empregabilidade das IES, com uma especificidade e foco que, até há pouco tempo, não lhes era conferida. Finalmente, quisemos destacar a consciência que este desiderato da empregabilidade exige a capacidade de construção de parcerias estratégicas com várias instituições públicas e privadas, nomeadamente com os empregadores.

Em todo este processo participativo tivemos a honra de contar com contributos de grande pertinência de todos os representantes das IES envolvidas no Consórcio, mas é de elementar justiça destacar o contributo inestimável da Prof. Dra. Madalena Alarcão, da Universidade de Coimbra, da Prof. Dra. Ana Sofia Rodrigues, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e da Prof. Dra. Paula Pequito, da ESE Paula Frassinetti, que constituíram, com a Dra. Cristina Carita, a equipa de redação deste livro. Sem elas não teria sido possível chegar a este resultado final. De igual modo, é de elementar justiça agradecer quer a atenção do Senhor Ministro do Ensino Superior, quer do Instituto de Emprego e Formação Profissional no apoio ao processo desenvolvido.

Para concluir, a designação de *"livro verde"* implica simultaneamente um contributo e uma expectativa. Tal como habitualmente acontece

no contexto europeu, este é o formato usado para um primeiro passo para se poder chegar a programas mais robustos de intervenção, seja através de etapas intermédias mais avançadas, como um “Livro Branco”, ou mesmo um plano de implementação destas medidas por parte da tutela e das IES. O contributo está dado, há agora a expectativa que possa ser útil e se transforme em ação concreta.

Pelo Consórcio Maior Empregabilidade

**Rui Marques**



# Sumário Executivo

O Consórcio Maior Empregabilidade (CME) nasceu em 2013 devido à crescente necessidade de definir novas abordagens e estratégias diferenciadoras entre as Instituições de Ensino Superior (IES), os seus estudantes e os empregadores. Assim, ao longo destes anos, o CME focou-se na investigação de novas tendências relacionadas com o mercado de trabalho, na partilha de boas práticas e na discussão da empregabilidade dos diplomados do ensino superior.

Composto por 20 IES membro e 10 instituições apoiantes, o CME, durante 2018 e 2019, concentrou-se no desenvolvimento deste Livro Verde, procurando contribuir, através de recomendações concretas, para o reforço de políticas públicas, quer na esfera da Tutela e do Estado, quer no reforço como na criação de novas iniciativas por parte das IES.

Assim, este documento assentou num modelo de co-criação, procurando envolver todas as partes interessadas relevantes na construção de uma visão partilhada sobre empregabilidade dos diplomados do ensino superior num processo de audições e auscultações com base numa metodologia participativa.

O Livro Verde está estruturado em quatro capítulos, onde se apresentam setenta e seis recomendações. Cada capítulo inicia com um enquadramento teórico relativo ao tema em questão, seguido de um conjunto de recomendações, tendo como entidade responsável diferentes interlocutores (dentro e fora da IES), e observações que procuram clarificar cada recomendação apresentada.

## Capítulo 1

### **Importância da Promoção da Empregabilidade na Estratégia das Instituições de Ensino Superior**

Este primeiro capítulo do Livro Verde refere-se à abordagem institucional das IES no que diz respeito à promoção da empregabilidade dos seus diplomados, quer em documentos, quer em iniciativas es-

tratégicas envolvendo os órgãos de topo, no sentido de não ser apenas um modelo do gabinete de promoção de empregabilidade (GPE), mas antes parte de um modelo organizacional assente nos objetivos estratégicos da própria instituição.

Atualmente, as IES passaram a ser mais do que locais de ensino-aprendizagem para passarem a ser locais de permanente relacionamento, fornecendo serviços de ensino-aprendizagem ao longo da vida e de acompanhamento do estudante nas várias fases da sua vida profissional. Daí a importância de uma clara definição da estratégia de promoção de empregabilidade dos diplomados de cada IES. Neste capítulo, avança-se que «[...] a empregabilidade é mais do que obter emprego e que as políticas públicas e as IES não devem concentrar esforços apenas no apoio aos estudantes para obter seu primeiro emprego, mas sim apoiá-los na construção de carreiras significativas e como cidadãos participativos na sociedade» (p. 37)

Este primeiro capítulo é composto por dois sub-capítulos com dezasseis recomendações associadas:

### **1.1 Promoção da empregabilidade nos documentos estratégicos das IES**

### **1.2. Empregabilidade na estratégia de marketing e comunicação da IES**

Destas recomendações, destacam-se quatro pelo seu carácter premente em termos de otimização das estratégias das IES:

- › **Aumentar a profissionalização das estruturas de apoio à promoção da empregabilidade**
- › **Reforçar mecanismos de monitorização das taxas de emprego, mas também da qualidade do emprego e trajetória dos diplomados**
- › **Desenvolver mecanismos de interoperabilidade entre SI públicos sobre dados de emprego e situação profissional dos diplomados, acessíveis às IES**
- › **Definir uma estratégia de comunicação interna e integrada sobre o tema da empregabilidade**

## Capítulo 2

### **Acompanhamento e Orientação de Percurso Profissional e Gestão de Carreira**

No segundo capítulo, as recomendações dizem respeito à abordagem operacional, nomeadamente das atividades e iniciativas promovidas pelos gabinetes de promoção de empregabilidade junto dos estudantes das suas instituições, fomentando uma transição mais eficaz e eficiente para o mercado de trabalho.

A importância de um acompanhamento próximo e da definição de uma estratégia de gestão de carreira tendo em conta as necessidades do mercado de trabalho é fundamental e os profissionais dos gabinetes de promoção de empregabilidade devem ter como objetivo proporcionar uma orientação individual a cada estudante, com base nas tendências atuais, num processo de acompanhamento ao longo do ciclo de estudos e, ainda, na transição para a sua vida profissional. Neste capítulo, considera-se que *«acompanhar o estudante na transição do ensino [superior] para o contexto de trabalho é, então, um processo que não se limita a meia dúzia de orientações ou encontros pontuais. É um processo que envolve transmissão de informação, mas, também, possibilidade(s) de experientiação e, sobretudo, de autorreflexão para que cada um possa construir um percurso pessoal com sentido e, assim, fazer, verdadeiramente, uma gestão positiva da sua carreira.»* (p. 48)

Foram criadas trinta e três recomendações para este capítulo que é composto por seis sub-capítulos:

#### **2.1 Transição do contexto académico para o contexto de trabalho**

#### **2.2 Acompanhamento do percurso profissional dos diplomados**

#### **2.3 Formação e ferramentas na ótica da procura de emprego**

#### **2.4 Experiências relevantes para o percurso profissional**

#### **2.5. Presença digital/*online* do futuro profissional**

#### **2.6 Impacto da globalização nos percursos profissionais**

Destas recomendações, destacam-se as seguintes quatro por se considerar que expressam as ações-base a desenvolver em cada IES:

- › **Estimular os estudantes (desde o 1º ano) a construir um plano de gestão de carreira e promover a construção de portfólios de experiências e competências com significado para o desenvolvimento da empregabilidade**
- › **Promover o aumento da literacia económica, financeira e laboral como suporte à inserção no mercado de trabalho – ABC do Futuro Diplomado**
- › **Criar espaços de cowork, particularmente para os recém-diplomados das IES na sua procura ativa de emprego**
- › **Promover a realização de debates sobre a globalização e a estratégia governamental para a retenção de talentos e promoção de trabalho digno**

## **Capítulo 3**

### **Perfil, Formação e Capacitação dos Profissionais de Promoção de Empregabilidade das Instituições de Ensino Superior**

Neste capítulo do Livro Verde, a ótica das recomendações refere-se aos profissionais dos gabinetes de promoção de empregabilidade e às suas necessidades de formação e capacitação, para poderem ser mais eficazes no apoio aos estudantes da sua instituição.

Os profissionais têm um papel fulcral no acompanhamento e orientação do percurso profissional, pelo que as suas competências e habilitações devem estar em consonância com o papel que desempenham e, na lógica da aprendizagem ao longo da vida, devem estar permanentemente a procurar novas tendências de mercado e a desenvolver novas estratégias e abordagens junto de potenciais empregadores.

No respetivo capítulo, é referido que «*o papel dos profissionais dos GPE*

*é, no entanto, muito relevante no apoio a dar aos estudantes e diplomados para a sua gestão de carreira. Há um conjunto de competências que todos os profissionais dos GPE devem ter, sobretudo se trabalham diretamente com pessoas, nomeadamente com estudantes e diplomados, docentes e empregadores. [...] é importante, como já referido, que os mesmos estejam preparados para ajudar não só os estudantes a pensar os seus projetos profissionais e o seu plano de carreira como a ajudá-los a compreender o que pode estar a dificultar-lhes este processo e a ajudá-los a superar tais dificuldades e bloqueios.» (p. 61)*

Este capítulo é composto por três subcapítulos:

### **3.1 Competências dos profissionais dos GPE**

### **3.2 Futuro do recrutamento e do trabalho – novas necessidades, novas competências**

### **3.3 Estratégias de comunicação e marketing digital na ação dos gabinetes de promoção da empregabilidade**

Das dezanove recomendações, destacam-se quatro que poderão fazer a diferença efetiva junto dos profissionais dos GPE:

- › **Criar condições para a concretização de um plano de desenvolvimento de carreira para cada um dos profissionais dos GPE**
- › **Concretizar um plano anual de formação para cada um dos elementos do GPE e avaliar o seu impacto**
- › **Definir a estratégia comunicacional digital, criando conteúdos adequados e atualizados e monitorizando regularmente a satisfação das partes interessadas**
- › **Desenvolver um programa de formação online**

## Capítulo 4

### Parcerias Estratégicas para a Promoção da Empregabilidade

Neste capítulo final, aborda-se a importância das parcerias estratégicas, nomeadamente no mapeamento das partes interessadas e na definição de modelos colaborativos para desenvolver o trabalho em rede, no sentido de uma promoção da empregabilidade benéfica para todos os parceiros.

A importância de se identificarem todas as partes interessadas, internas e externas, para que se possam conhecer necessidades e expectativas e para que se possam definir estratégias diferenciadas, é fundamental para a criação de parcerias colaborativas efetivas.

Neste capítulo, afirma-se que *«as redes de parceria colaborativa potenciam a compreensão das novas dinâmicas do mercado, das tendências de futuro, das competências valorizadas pelos empregadores e recrutadores, das novas formas de trabalho e profissões emergentes, da partilha de boas práticas e do diálogo no sentido de alinhar os relacionamentos entre as IES e os seus parceiros, nomeadamente no que diz respeito a um matching entre as necessidades expressas pelo mercado de trabalho e as competências dos potenciais candidatos.»* (p. 76)

Das sete recomendações, destacam-se estas três por serem as que permitem o enfoque numa relação estreita de parcerias e colaboração em rede:

- › **Realizar um exercício participado de mapeamento das partes interessadas, internas e externas à instituição, que possam ser relevantes para a promoção da empregabilidade dos diplomados**
- › **Incentivar e premiar os principais empregadores de diplomados da instituição através de mecanismos de reconhecimento público**
- › **Ter uma estratégia de influência na definição de políticas públicas de promoção da empregabilidade dos diplomados do ensino superior**

## TOP 15 Recomendações

De um total de setenta e seis recomendações distribuídas pelos quatro capítulos do Livro Verde, destacam-se as seguintes quinze, como sendo as recomendações basilares para uma efetiva promoção da empregabilidade das IES, abordando questões relacionadas com as estratégias da gestão de topo das instituições e o papel da tutela; o acompanhamento efetivo e atualizado dos diplomados com a disponibilização de recursos e ferramentas de topo; em que os profissionais possuem uma competência acima da média no que diz respeito a técnicas de recrutamento e necessidades do mercado de trabalho no apoio aos diplomados; e em gestão de relações de parceria estratégicas com partes interessadas internas e externas que permitam potenciar a empregabilidade dos diplomados.

Estas recomendações são diferenciadoras e orientadas: à tutela e à gestão de topo, mas também aos profissionais dos gabinetes de promoção de empregabilidade e outros gabinetes das IES com potencial de trabalho colaborativo, aos docentes e não docentes que contactam diariamente com os estudantes e que podem (e devem) acompanhá-los na sua vida de estudante, mas também na transição para a sua vida profissional, e também aos recrutadores e empregadores, cuja função e papel é fundamental para a empregabilidade dos diplomados do ensino superior.

### As quinze recomendações TOP são:

Top 15	Recomendação	Capítulo Subcapítulo	
1	Aumentar a profissionalização das estruturas de apoio à promoção da empregabilidade	1	1.1.
2	Reforçar mecanismos de monitorização das taxas de emprego, mas também da qualidade do emprego e trajetória dos diplomados		1.1.
3	Desenvolver mecanismos de interoperabilidade entre SI públicos sobre dados de emprego e situação profissional dos diplomados, acessíveis às IES		1.1.
4	Definir uma estratégia de comunicação interna e integrada sobre o tema da empregabilidade		1.2.
5	Estimular os estudantes (desde o 1º ano) a construírem um plano de gestão de carreira e promover a construção de portefólios de experiências e competências com significado para o desenvolvimento da empregabilidade	2	2.1.
6	Promover o aumento da literacia económica, financeira e laboral como suporte à inserção no mercado de trabalho – ABC do Futuro Diplomado		2.1.
7	Criar espaços de cowork, particularmente para os recém-diplomados das IES na sua procura ativa de emprego		2.2.
8	Promover a realização de debates sobre a globalização e a estratégia governamental para a retenção de talentos e promoção de trabalho digno		2.6.
9	Criar condições para a concretização de um plano de desenvolvimento de carreira para cada um dos profissionais dos GPE	3	3.1.
10	Concretizar um plano anual de formação para cada um dos elementos do GPE e avaliar o seu impacto		3.1.
11	Definir a estratégia comunicacional digital, criando conteúdos adequados e atualizados e monitorizando regularmente a satisfação das partes interessadas		3.3.
12	Desenvolver um programa de formação online		3.3.
13	Realizar um exercício participado de mapeamento das partes interessadas, internas e externas à instituição, que possam ser relevantes para a promoção da empregabilidade dos diplomados	4	4.
14	Incentivar e premiar os principais empregadores de diplomados da instituição através de mecanismos de reconhecimento público		4.
15	Ter uma estratégia de influência na definição de políticas públicas de promoção da empregabilidade dos diplomados do ensino superior		4.

# Nota Metodológica

## A Memória do Consórcio Maior Empregabilidade

O Consórcio Maior Empregabilidade (CME) teve início em 2013, como resposta a uma série de problemas transversais a diversas Instituições de Ensino Superior (IES), nomeadamente:

1. Combater a maior taxa de desemprego jovem dos últimos anos, o que levou à necessidade de promoção da empregabilidade dos jovens diplomados do ensino superior;
2. Apostar na valorização de competências transversais complementares às competências técnicas, no sentido de fomentar uma maior empregabilidade;
3. Aumentar o conhecimento de dinâmicas de inserção no mercado de trabalho;
4. Definir novas estratégias através de um trabalho colaborativo entre diversas IES e organizações ligadas à área da empregabilidade em Portugal.

O CME foi constituído, inicialmente, por 13 IES de todo o país, e atualmente conta com 20 IES e 10 Organizações relevantes na área da empregabilidade.

A missão desta rede é a de promover a partilha de boas práticas nacionais e internacionais entre os diversos gabinetes de promoção de empregabilidade do CME no sentido de promover a empregabilidade dos jovens diplomados de forma mais eficaz.

O CME definiu como objetivos estratégicos:

- Partilhar boas práticas e atividades desenvolvidas no âmbito do CME e de cada Instituição de Ensino Superior;
- Trocar experiências e conhecimento pertinente para o desenvolvimento das atividades dos gabinetes de empregabilidade;
- Discutir novas temáticas relacionadas com a empregabilidade que podem apoiar os gabinetes a desenvolver novas abordagens e a utilizar novas ferramentas para o apoio aos estudantes;
- Conhecer novos conceitos que o mercado de trabalho tem vindo a desenvolver ou valorizar.

O CME tem desenvolvido inúmeras atividades, ao longo destes seis anos de trabalho em rede, como se apresenta de seguida:

Fig. 1 – Atividades do CME



- **Reuniões mensais** de partilha de conhecimento e troca de experiência entre os seus membros;
- **Reuniões temáticas com convidados especialistas:** recrutamento e emprego do futuro, *marketing digital*, *personal branding*, *Linked In*, entre outros;
- **Desenvolvimento e publicação de estudos no âmbito do CME**, conduzidos por investigadores de diversas IES, tais como: *Preparados para trabalhar?*, *Novos mercados de trabalho e novas profissões*, *Mapeamento da oferta de educação e formação em TIC em Portugal*, *Empregabilidade e ensino superior - O papel dos gabinetes de saídas profissionais*;
- Desenvolvimento de **formações sobre o tema da empregabilidade** para estudantes das IES, com especialistas convidados, em diversas regiões do país: como elaborar o CV, como se preparar para uma entrevista, a importância das *soft skills*, a rede profissional *Linked In*, os estágios profissionais, o empreendedorismo, entre outras;
- **Elaboração de Guias sobre Empregabilidade** direcionados aos estudantes e distribuídos gratuitamente: *Guia do 1º Emprego* e *Vitaminas para o Emprego*;
- **Realização de eventos** para estudantes, *alumni*, profissionais de gabinetes de promoção de empregabilidade, profissionais que trabalham na área da empregabilidade, entre outros, tais como: Conferência Nacional sobre Emprego Jovem, Encontro Nacional de Gabinetes de Saídas Profissionais, Job Talks.

## Metodologia do Livro Verde

Durante o ano de 2018, os membros do CME começaram a discutir a necessidade de sistematização de toda a informação e conhecimento adquirido nos anos de trabalho que esta rede foi desenvolvendo. E esta ideia inicial acabou por ser desenvolvida, discutida e concretizada no Livro Verde para a Promoção da Empregabilidade do Diplomado do Ensino Superior.

Os seus principais objetivos são:

- Sistematização do conhecimento adquirido e dos temas trabalhados ao longo dos seis anos do CME;
- Pertinência da temática da empregabilidade para as Instituições de Ensino Superior no âmbito dos serviços prestados aos seus estudantes;
- Diversidade de abordagens ao mercado de trabalho dependendo dos recursos e das estratégias definidas pelas IES;
- Reconhecimento de práticas promissoras das várias IES do CME;
- Proposta de recomendações claras de quais deverão ser as estratégias a adotar pelos gabinetes de promoção de empregabilidade.

## Modelo de trabalho

A conceção do Livro Verde assenta num modelo de trabalho colaborativo, envolvendo as partes interessadas relevantes na construção de uma visão partilhada de promoção de empregabilidade no contexto das Instituições de Ensino Superior.

Procurando dar resposta ao desafio lançado, constituiu-se uma equipa de trabalho que, em articulação, discutiu, pesquisou, analisou e redigiu o Livro Verde, com um modelo de organização e uma metodologia de trabalho específica.

Fig. 2 – Equipa de trabalho



Tendo a Forum Estudante como suporte de **secretariado executivo** para todo o trabalho desenvolvido, foram constituídas três equipas fundamentais:

- i) uma **comissão de coordenação** de todo o trabalho conceptual desenvolvido no Livro Verde, com a função de gerir a informação recolhida, as auscultações realizadas, a gestão dos membros da equipa de redação e dos contributos dos membros do CME;
- ii) uma **equipa de redação** composta por três professoras de três Instituições membro do CME, com vasto conhecimento e experiência na área da empregabilidade, cuja função foi a pesquisa, análise, discussão e redação dos textos e recomendações; o CEO da Forum Estudante e coordenador do CME com a função de coor-

denar, analisar e discutir a elaboração dos capítulos; e a colaboração da Informa D&B com a redação de um capítulo de enquadramento sobre o mercado de trabalho;

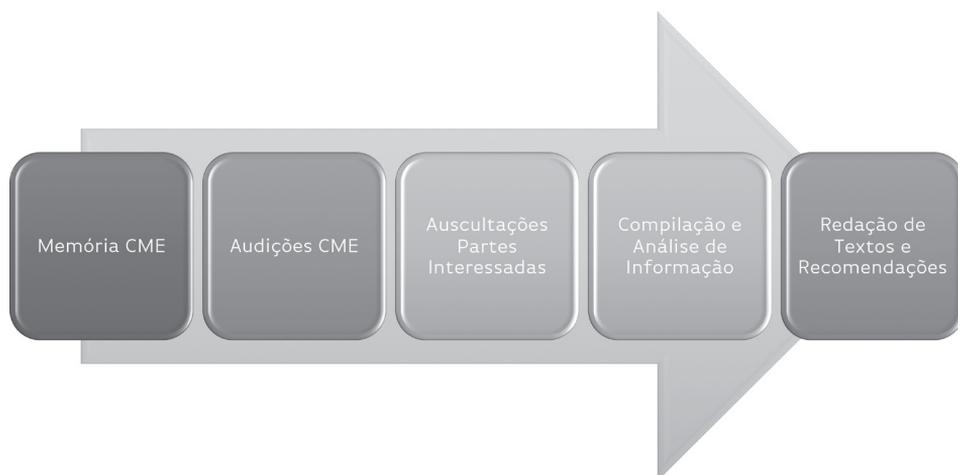
- iii) os contributos dos **membros do CME** (IES e Organizações) que, para além da discussão e validação das recomendações, contribuíram com a partilha de iniciativas e projetos levados a cabo pelas suas IES (gabinetes de promoção de empregabilidade e não só), no sentido de enriquecer o Livro Verde com experiências concretas já implementadas no terreno.

O primeiro passo foi o de organizar os temas em capítulos e subcapítulos, que deram origem a um índice que permitiu dar seguimento a este trabalho colaborativo que agora se apresenta. Trabalho este que demorou cerca de um ano e que conseguiu congregiar várias opiniões e perspetivas, discutido e trabalhado com diversas entidades, redigido a diversas mãos numa visão partilhada no que diz respeito à promoção da empregabilidade dos diplomados do ensino superior.

## Plano de Trabalho

Relativamente ao plano de trabalho para a elaboração do Livro Verde, considerou-se fundamental a criação de diversas etapas complementares:

Fig. 3 – Etapas de trabalho



Estas etapas não são sequenciais, uma vez que, algumas, decorreram em simultâneo, no entanto, importa clarificar o tipo de trabalho desenvolvido em cada uma delas:

Fig. 4 – Etapas de trabalho (2)



**Memória CME** – tendo em conta todo o trabalho desenvolvido no CME, uma das primeiras etapas foi a sistematização de toda a informação trabalhada em seminários e conferências, publicações e estudos, formações e reuniões temáticas com inúmeros convidados especialistas em diversos temas da área da empregabilidade, realizando-se uma compilação do histórico da Rede, preservando a sua memória.

**Audições CME** – nas diversas reuniões realizadas com os membros das IES e das organizações, foram discutidas temáticas fundamentais assim como identificadas principais preocupações e respostas dadas pelo CME sob o desenvolvimento de atividades de diferentes formatos. Estas informações foram, também elas, sistematizadas para poderem servir de material de trabalho para a redação do Livro Verde. Adicionalmente, cada IES membro foi convidada a dar o seu contributo, compilando uma série de informação específica da sua instituição e gabinete de promoção de empregabilidade, partilhando iniciativas, projetos, ideias e sugestões que serviram de base para

analisar e pensar potenciais recomendações e assinalar práticas promissoras já implementadas.

**Auscultação de Partes Interessadas** – para além da audição dos representantes das IES do CME (órgãos de direção e colaboradores dos gabinetes de promoção de empregabilidade), no sentido de discutir o índice do Livro Verde, de identificar os temas pertinentes e as preocupações essenciais, assinalando áreas de posteriores recomendações, foram também auscultadas outras partes interessadas: estudantes, representantes de empresas e outras entidades relacionadas com o tema (IEFP, GEPE, MTSS,...) para que pudesse ser recolhida informação complementar através de diversas opiniões e perspetivas sobre a empregabilidade. No seguimento deste trabalho, foi realizada em Coimbra, no dia 1 de julho de 2019, uma Conferência com o objetivo de apresentar um primeiro esboço das recomendações, receber *inputs* de comentadores membro do CME e externos à rede, e partilhar com a comunidade o trabalho que estava a ser desenvolvido para que, se houvesse interesse, outros contributos pudessem ser integrados na versão final do Livro Verde.

**Compilação e Análise de Informação** – para além de toda a informação recolhida, foi efetuada adicionalmente uma pesquisa sobre o tema da empregabilidade a nível nacional e internacional, em publicações de diversas entidades e investigadores, para além de publicações *online* sobre as principais tendências de mercado. Toda esta informação foi analisada e discutida, servindo para fundamentar os temas abordados e as recomendações apresentadas neste Livro Verde.

**Redação de Textos e Recomendações** – a equipa de redação e de coordenação redigiu os textos enquadramentos e as recomendações, com base em toda a informação recolhida e tratada. Foram realizadas diversas reuniões de apresentação de ideias, discussão de temas e validação de recomendações, num trabalho colaborativo que deu origem ao Livro Verde agora apresentado.

Este modelo colaborativo, contudo, não pressupõe a adoção de todas as recomendações por parte das IES (sejam elas membro do CME ou

não). Este grupo de trabalho defende que cada IES tem a sua própria especificidade e autonomia, tem um historial relativo ao tema da empregabilidade e uma linha orientadora estratégica que servirá de guião de reflexão sobre cada um dos temas e recomendações apresentadas e integrará aquelas que lhe fizerem sentido, sem prejuízo do trabalho de reflexão coletivo realizado.

## **Empregabilidade - Conceito de Partida**

Importa clarificar de antemão o que o CME entende por empregabilidade, pois esta definição será o alicerce que suporta todas as reflexões, enquadramentos e recomendações expressas neste Livro Verde. Assim, começamos por referir que empregabilidade, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2001), é *"uma capacidade do indivíduo para assegurar e manter um trabalho digno, para progredir dentro da entidade empregadora e entre os empregos, e para fazer face à evolução das tecnologias e condições dos mercados de trabalho"*.

Em complemento, no livro *"Preparados para Trabalhar?"*, as autoras referem a citação de Yorke (2006), que afirma que a empregabilidade é *«um conjunto de realizações – competências, conhecimentos e atributos pessoais – que conferem aos indivíduos maior probabilidade de obterem um emprego e de serem bem-sucedidos nas profissões escolhidas, com benefícios para os diplomados, para o mercado de trabalho, para a comunidade e para a economia.»* (p.57)

E aprofundando melhor esta ideia, no livro *"Novos Mercados de Trabalho e Novas Profissões"* (p. 61), a autora, Ana Cláudia Valente, explicita aquela que é a visão deste Consórcio: *«A empregabilidade de um indivíduo é, por um lado, uma capacidade sempre relativa e, por outro, incorpora necessariamente os aspetos duais do mercado de trabalho, nomeadamente a relação entre oferta e a procura. A empregabilidade não depende apenas do facto de um indivíduo ser ou não capaz de satisfazer os requisitos específicos dos empregos disponíveis, mas também da sua posição relativa face a todos os outros candidatos. [...] A empregabilidade não depende somente dos recursos individuais (qualificações e competências, credenciais, estatuto, capital social...) mas também de fatores contextuais do mercado de trabalho, como sejam, a situação económica, o padrão e o nível da oferta de emprego, as estratégias de recrutamento e seleção dos empregadores e as próprias características*

*institucionais e mecanismos de regulação do mercado de trabalho* (Brown e Hesketh, 2004).»

Existe ainda um outro conceito importante de clarificar. Nas IES existe uma diversidade de nomenclaturas para denominar os gabinetes que apoiam o estudante relativamente à empregabilidade, que prestam um serviço de preparação para a transição para o mercado de trabalho. Por isso, neste trabalho, a denominação estabelecida é a de Gabinetes de Promoção de Empregabilidade (GPE), no sentido de evitar múltiplas interpretações.

## Pressupostos subjacentes

Para além da clarificação sobre o conceito de empregabilidade, existem alguns pressupostos de partida que nos parecem pertinentes e facilitam, porque enquadram, a leitura deste documento.

Assim sendo, passaremos neste momento a apresentar os seis pressupostos:

### 1. Missão das IES

Não nos podemos esquecer que o principal objetivo e missão das IES é o de formar cidadãos e o de produzir e transmitir conhecimento relevante. Mas não se esgota aqui. Muito pelo contrário. É também missão das IES integrar os estudantes no seu seio, recebendo-os de um contexto escolar diferente (o ensino secundário) e o de o encaminhar para a próxima fase da sua vida (o trabalho).

Como referem as autoras de *"Preparados para Trabalhar?"* (p. 50), «a missão das IES passa pelo desenvolvimento de cidadãos capazes de pensar e de analisar a realidade envolvente de forma crítica, capazes de exercer uma cidadania ativa que respeite e exija o respeito dos outros, capazes de aprender continuamente, estando, portanto, longe de se esgotar na preparação para o trabalho".»

Não é missão das IES encontrar emprego para os seus diplomados, mas antes prepará-los para terem elevados níveis de empregabilidade, disponibilizando ferramentas e apoio para facilitar a sua transição para o mundo do trabalho. E este acompanhamento do estudante deverá ser um processo que se desenvolve ao longo do ciclo de estudos e deverá ser concretizado com o envolvimento de toda a comunidade educativa.

## 2. Empregabilidade

Como referimos de antemão neste capítulo, empregabilidade e ter emprego não são a mesma coisa. Assim como ser empregável não é sinónimo de obtenção de emprego. De acordo com o entendimento do CME, empregabilidade tem a ver com a capacidade e competências do indivíduo, mas também com as condições do contexto sócio-económico, que permitem dar resposta à lei da oferta e da procura de trabalho. Esta visão é reforçada na seguinte citação: «*a empregabilidade, vulgarmente assumida como sinónimo de "obtenção de emprego" [...], não é um atributo imputável apenas do indivíduo, mas também ao contexto económico, político e social em que aquele se insere. [...] urge realçar igualmente a empregabilidade do seu macro-contexto, isto é, a capacidade do contexto económico e político para a criação de emprego.*» (*Preparados para Trabalhar?*, p.50)

## 3. Gestão de Carreira

O mundo de hoje é VICA, ou seja, volátil, incerto, complexo e ambíguo. O conceito de trabalho e de carreira transformou-se ao longo dos anos, criando novas realidades, novos conceitos e formas de viver o presente e preparar o futuro.

Ora, com o mundo do trabalho em constante mudança, mais do que apoiar a transição dos diplomados para o mercado de trabalho, é necessário começar a trabalhar o conceito de gestão de carreira. Uma carreira, com diversas vertentes e componentes porque dinâmica e adaptável às mudanças que o mercado de trabalho propõe e que os novos diplomados reclamam. Assim, o papel das IES é fundamental no apoio aos seus diplomados para uma transição mais eficaz de uma identidade estudantil para uma identidade profissional, preparando-os para novas formas de estar e de trabalhar, novas exigências do mercado e, simultaneamente, moldando as suas expectativas face ao futuro.

## 4. Diplomados e Alumni

O papel das IES e dos gabinetes de promoção de empregabilidade não se concentra apenas no apoio aos estudantes do primeiro ciclo de estudos. A promoção da empregabilidade não se deve restringir apenas aos diplomados das licenciaturas, mas também no apoio a diplomados de mestrado e doutoramento. Pessoas estas com expectativas,

motivações e necessidades distintas, que requerem apoio personalizado e acompanhamento especializado, exigindo dos técnicos uma preparação e uma qualificação mais específica para que seja eficaz. Também deve ser tido em conta que a aprendizagem ao longo da vida é um conceito premente, por um lado, e a fidelização dos *alumni* é fulcral para as IES, por outro. Assim, e uma vez mais relacionado com a gestão de carreira, a promoção da empregabilidade deverá ser um conceito abrangente que exige um plano de acompanhamento muito personalizado e atento às alterações do mercado. Alterações estas que promovem uma reciclagem de conhecimentos e um constante desenvolvimento de ferramentas e competências, pelo que as IES podem e devem ter um serviço de apoio que abranja os *alumni*, fidelizando-os à instituição através da disponibilização de especializações em área fundamentais e proporcionando-lhes o contacto com outros *alumni*, facilitando a progressão na sua carreira profissional.

## 5. Competências

As competências continuam a ser fundamentais para a empregabilidade do diplomado, não só em termos de aprendizagem, mas essencialmente em termos de implementação dessas aprendizagens.

Nos dias de hoje, as competências técnicas são amplamente reconhecidas pelos empregadores e recrutadores. As IES, as suas áreas científicas e os seus docentes são reconhecidos pela qualidade dos conteúdos transmitidos e pela excelência do seu trabalho académico. Assim sendo, são as competências transversais o fator diferenciador que pesa na altura de decidir quem contratar e, neste aspeto, empregadores e recrutadores referem que ainda existe a necessidade de um aprofundamento na sua transmissão e na preparação dos diplomados quando da sua procura de emprego.

*Assim, «as competências são "ação em contexto", podem ser aprendidas e desenvolvidas, mas não são algo que se adquire num determinado momento e que se torna perene. As competências revelam-se em ações enquadradas num determinado contexto e do qual são indissociáveis. [...] importa destacar os processos de aprendizagem, consciencialização e reflexividade crítica, bem como as dimensões de ativação dessas competências em situações concretas e de poder de transferibilidade das mesmas para outros contextos.» (Preparados para Trabalhar?, p.50)*

## **6. Mercado ou Mercados de trabalho**

Sabemos que o mercado de trabalho não é um conceito homogêneo e que existe uma grande diversidade de mercados de trabalho com desigualdades socioprofissionais inerentes. Esta multidimensionalidade cria a existência de posições, estatutos e projeções de carreira distintas consoante os grupos sociais, pelo que deverão ser tidos em conta no acompanhamento e na gestão de carreira dos diplomados. Assim, *«quando nos referimos ao mercado de trabalho, estamos conscientes dos vários "mercados" de trabalho existentes e das desigualdades socioprofissionais que os caracterizam na contemporaneidade, assumindo claramente a existência de posições, estatutos e projeções de carreira distintas em função dos grupos sociais. [...] Importa perspetivar a multidimensionalidade dos "mercados" de trabalho.»* (Preparados para Trabalhar?, p.51)

As IES deverão ter um extenso conhecimento sobre estes diferentes mercados, como se comportam, o que valorizam, como evoluem e quais as tendências de futuro, no sentido de poder proporcionar um apoio especializado aos diferentes perfis de diplomados que acompanham.

# Capítulo 1

**Importância da Promoção da  
Empregabilidade na Estratégia das  
Instituições de Ensino Superior**

A empregabilidade dos diplomados é, cada vez mais, uma preocupação e um vetor de atuação das Instituições de Ensino Superior (IES). Uma formação científica sólida é fundamental, mas é igualmente importante desenvolver um conjunto de competências transversais que permitam aos futuros diplomados fazer face às rápidas transformações que estão a ocorrer no mundo do trabalho. A formação ao longo da vida continua a ser uma exigência e as IES têm de ter respostas variadas para esses novos públicos. A empregabilidade, enquanto conjunto de competências, conhecimentos e atributos pessoais que tornam uma pessoa mais facilmente empregável e bem sucedida em qualquer momento da sua vida, trazendo benefícios para si, para o mercado de trabalho, para a comunidade e para a economia (Yorke, 2006), deve ser potenciada desde cedo e de forma integrada nos vários níveis de ensino.

As IES percebem que a gestão de carreira se faz, pelo menos, desde a entrada no ensino superior e que a mesma vai além do desenvolvimento das chamadas *soft skills*. Há muitos estudantes que beneficiam de aconselhamento de carreira, resposta para a qual são necessários recursos especializados. Mas a generalidade dos estudantes e diplomados melhorará a sua empregabilidade se forem desafiados a pensar sobre o seu propósito de vida, as suas competências e fragilidades, as aprendizagens e as experiências que podem aumentar a sua empregabilidade. Alguma desta reflexão e algumas destas aprendizagens podem ser desenvolvidas em sala de aula. Contextos não formais de ensino, experiências de mobilidade, voluntariado, estágios ou outras formas de contacto com o mundo de trabalho são também muito importantes na promoção da empregabilidade dos estudantes e futuros diplomados, mas exigem a construção de um conjunto de parcerias com potenciais empregadores, com *alumni* e com a comunidade académica, que deve ser gerida por estruturas dedicadas – os gabinetes de promoção da empregabilidade ou *career services*<sup>1</sup>. A gestão da carreira, apoiada por estruturas das IES para esse fim, é um aspeto central da empregabilidade, assente em estratégias individuais de construção e desenvolvimento um perfil de sustentável trabalho.

---

<sup>1</sup> Em Portugal, e no âmbito do ensino superior, este tipo de estrutura tem designações muito variadas (p.e., gabinetes de saídas profissionais, gabinetes de inserção na vida ativa, gabinetes de emprego, observatórios de empregabilidade, gabinetes de empreendedorismo). As suas funções têm vindo a ser alargadas no sentido de se centrarem no apoio à gestão de carreira não apenas no apoio à obtenção de emprego.

No quadro estratégico Europa 2020 e Educação e Formação 2020 (JOUE, 2009), a empregabilidade tem um papel central. A Política de Coesão Europeia (2014-2020) definiu, entre os 11 objetivos estratégicos, a necessidade de: i) promover o emprego e apoiar a mobilidade profissional e ii) investir na educação, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida. Para o período em referência, considerou que pelo menos 40% de adultos, entre os 30 e 34 anos, deviam ter completado o ensino superior ou equivalente e que a percentagem de diplomados empregados (com idade entre 20-34 anos) deveria ser pelo menos 82%, até 2020. A política da Comissão Europeia enfatiza o papel do ensino superior no esforço de equipar os diplomados com os conhecimentos e as competências nucleares transferíveis de que necessitam para ser bem sucedidos em profissões altamente especializadas, assim como ressalta a importância de envolver os empregadores e as instituições do mercado de trabalho na conceção e na organização de programas de estudo, inserindo nestes uma componente prática. Sublinha ainda a importância de uma melhor monitorização por parte das instituições relativamente ao percurso profissional dos antigos estudantes, com vista a reforçar a pertinência dos programas (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2014).

A recomendação do Conselho Europeu de 8 de julho de 2014 (JOUE, 2014), no considerando 11 sobre a educação refere que: «*Portugal realizou progressos significativos na reforma do seu sistema de ensino [...]. É, em especial, necessário continuar a trabalhar no sentido de reduzir a falta de correspondência das competências face às necessidades do mercado de trabalho, nomeadamente melhorando a qualidade e a capacidade de atração do ensino e formação profissionais, incluindo a dupla ensino e formação profissionais, promovendo a participação dos empregadores na conceção dos seus programas e na prestação de aprendizagem e formação no trabalho adequadas. Há também necessidade de uma implementação eficaz de serviços de consultoria e orientação profissional para estudantes dos ensinos secundário e superior em consonância com as necessidades do mercado de trabalho e a antecipação das competências necessárias, bem como o reforço das ligações com o setor empresarial.*»

O Pilar Europeu dos Direitos Sociais consagra como primeiro princípio que todas as pessoas têm direito a uma educação, formação e aprendizagem ao longo da vida inclusivas e de qualidade, a fim de manter

e adquirir competências que lhes permitam participar plenamente na sociedade e gerir com êxito as transições no mercado de trabalho. Prevê igualmente que todas as pessoas têm o direito de «*beneficiar, em tempo útil, de uma assistência individualizada para melhorar as suas perspetivas de trabalho por conta de outrem ou por conta própria*», incluindo o direito de beneficiar de formação, requalificação e educação contínua e de receber apoio em matéria de procura de emprego. Fomentar o desenvolvimento de competências é um dos objetivos que norteiam a perspetiva de um Espaço Europeu da Educação capaz de «*tirar partido de todas as potencialidades da educação e da cultura enquanto motores da criação de emprego, justiça social e cidadania ativa*» (JOUE, 2018).

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015) inclui, entre os 17 objetivos, o ODS 4 – Educação de qualidade – e o ODS 8 – Trabalho digno e crescimento económico. Até 2030, e com o forte contributo das IES, pretende aumentar-se significativamente o número de jovens e adultos com competências relevantes, incluindo competências técnicas e profissionais, para acesso a emprego de qualidade e para promover o empreendedorismo. A educação de qualidade leva a melhores resultados no desenvolvimento e bem-estar das pessoas e das suas comunidades. Isso inclui melhor acesso ao emprego remunerado, melhor nutrição e saúde, redução das diferenças de género, maior resiliência e cidadãos mais comprometidos. No âmbito do ODS 8, espera-se, até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor; até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação e desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens, implementando o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho.

Embora os indicadores de empregabilidade europeus apresentem melhorias desde 2014, a luta contra o desemprego dos jovens e de desempregados de longa duração continua a ser uma prioridade. Em Portugal, as taxas de desemprego jovem permanecem altas em comparação com a média europeia, e terão de ser combatidas para evitar uma erosão de competências ao longo do tempo (OECD, 2018). O mesmo é válido para a percentagem de jovens que não trabalham,

não estudam nem seguem qualquer ação de formação (NEET) (COM, 2018).

Por outro lado, as IES têm que considerar as diversas características das sucessivas gerações de estudantes, como os *Millennials* e a *geração Z*, de forma a dar respostas às suas necessidades e interesses e, simultaneamente, facilitar a sua adaptação ao mercado de trabalho (Filipe e Aleixo, 2017).

Nos últimos 20 anos, «*definitions of employability have shifted from demand-led skills sets towards a more holistic view of 'graduate attributes' that include 'softer' transferable skills and person-centred qualities, developed in conjunction with subject specific knowledge, skills and competencies. However, defining and embedding employability remains challenging.*»

Contudo, é consensual que a empregabilidade é mais do que obter emprego e que as políticas públicas e as IES não devem concentrar esforços apenas no apoio aos estudantes para obter o seu primeiro emprego, mas sim apoiá-los na construção de carreiras significativas e como cidadãos participativos na sociedade (Cole e Tibby, 2013). Tem havido um esforço para clarificar e descrever as competências (*skills*) e atributos que os estudantes devem ser encorajados a desenvolver. Na maioria das vezes, vão muito além do que os graduados devem saber (*knowledge*) e ser capazes de fazer (*skills*), e incluem uma ampla gama de atributos e características pessoais, nomeadamente a 'literacia pessoal' – a capacidade de se "ler" (e "escrever") a si mesmo. O que é desejável é que as IES e as outras partes interessadas, evoluam de uma análise da empregabilidade como um conjunto de competências e atributos para uma discussão mais profunda sobre a "identidade do diplomado", promovendo a transição da "identidade de estudante" para a de "cidadão e profissional" (Artess et al., 2017).

O Quadro de Referência Europeu (JOUÉ, 2018) estabelece oito competências essenciais para a empregabilidade, realização pessoal e saúde, cidadania ativa e responsável e inclusão social, que são:

- Competências de literacia;
- Competências multilingues;
- Competências matemáticas e no domínio das ciências, da tecnologia e da engenharia;
- Competências digitais;
- Competências pessoais, sociais e capacidade de «aprender a aprender»;
- Competências de cidadania;
- Competências de empreendedorismo;
- Competências de sensibilidade e expressão culturais.

As competências pessoais, sociais e de «aprender a aprender» são a capacidade de refletir sobre si próprio, de gerir eficazmente o tempo e a informação, de colaborar de forma construtiva, de manter a resiliência e de gerir a sua própria aprendizagem e carreira. Incluem a capacidade de lidar com a incerteza e a complexidade, de aprender a aprender, de velar pelo bem-estar físico e emocional próprios, de conservar a saúde física e mental, de levar uma vida saudável e orientada para o futuro e de sentir empatia e gerir conflitos num contexto inclusivo e favorável. A conjugação da aprendizagem formal, não formal e informal desempenha um papel importante no apoio ao desenvolvimento de competências interpessoais, cognitivas e de comunicação, tais como: o espírito crítico, as capacidades analíticas, a criatividade, a resolução de problemas e a resiliência, que facilitam a transição dos jovens para a idade adulta, a cidadania ativa e a vida profissional. Estabelecer uma melhor cooperação entre as diferentes estruturas de aprendizagem, serviços de apoio e entidades empregadoras, contribui para dinamizar contextos de aprendizagem e de gestão de carreira promotores da empregabilidade.

É neste contexto que as IES definem e implementam as suas estratégias para fornecer competências aos estudantes e promover a empregabilidade dos diplomados.

Visando a transparência e a informação às partes interessadas (PI), a Lei n.º 38/2007 (e respetiva alteração Lei n.º 94/2019 de 4 de setembro) que aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior

(RJAES), no artigo 18.º, alínea e) refere ser responsabilidade das IES "*publicar, regularmente, informação quantitativa e qualitativa, atualizada, imparcial e objetiva*" sobre os ciclos de estudo e graus ministrados, bem como informação acerca da "*monitorização do trajeto dos seus diplomados por um período razoável de tempo, na perspetiva da empregabilidade*". No mesmo sentido, a Lei n.º 62/2007 (RJIES) estipula, no artigo 159.º, que as IES "*aprovam e fazem publicar um relatório anual consolidado sobre as suas atividades, acompanhado dos pareceres e deliberações dos órgãos competentes*", dando conta, designadamente: "*h) Da empregabilidade dos seus diplomados*"; no n.º 2, alínea j) do artigo 162.º, acrescenta que cabe às IES disponibilizar anualmente informação sobre "*os índices de aproveitamento e de insucesso escolar, bem como de empregabilidade dos ciclos de estudo ministrados (...)*".

A maioria das IES publica informação sobre empregabilidade relativa a indicadores diretos como seja a taxa de emprego anual por curso e ou por área de formação, informação essa maioritariamente sustentada em dados oficiais do IEFP. Mais recentemente, algumas IES começam a publicar relatórios de auscultação aos seus diplomados, contendo informação um pouco mais detalhada sobre o seu percurso e perfil de emprego. Essa informação tem-se, contudo, centrado essencialmente na caracterização da situação de emprego ao nível dos licenciados e menos no contributo dos mestrados ou doutoramentos para a progressão profissional, sendo ainda menos frequente a análise da empregabilidade numa perspetiva da qualidade de emprego e da carreira profissional. É fundamental diferenciar indicadores de medição de emprego e empregabilidade. Para isso, também é necessário melhorar a interoperabilidade dos sistemas de informação e de gestão de dados nacionais (especialmente a interligação de dados do Ensino Superior com os da Segurança Social, Finanças, INE, entre outros), o que possibilitará compreender melhor as dinâmicas e relações da formação superior com o mercado de trabalho, o emprego e a empregabilidade (Artess *et al.*, 2017). Também nos processos de avaliação e acreditação das IES e dos seus cursos, assim como na definição da oferta formativa e autorização de vagas a disponibilizar, os dados sobre a empregabilidade dos cursos têm um papel cada vez mais relevante. A participação dos empregadores nos processos de criação de cursos está também cada vez mais regulamentada, incluindo nos

procedimentos de criação de novas formações superiores (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2014).

A generalidade das IES apresenta já, em alguns dos documentos institucionais de planificação de atividades ou desenvolvimento estratégico, referências a estratégias de promoção da empregabilidade e mecanismos de monitorização e medição da empregabilidade, tendo a maioria indicadores concretos, com aplicação de ferramentas de auscultação às partes interessadas (diplomados e entidades empregadoras). A maioria apresenta objetivos e planos de ação para a promoção da empregabilidade, mas é fundamental que a gestão de topo defina o modelo organizacional adotado para a promoção da empregabilidade, na IES, bem como as metas a alcançar e os indicadores e o tipo de monitorização a utilizar.

Têm sido desenvolvidos vários modelos de gestão da empregabilidade, incluindo modelos de gestão de carreira e de desenho curricular e inovação pedagógica, que privilegiam o envolvimento e integração em contexto laboral e participação cívica ativa ao longo da formação dos estudantes, que podem ser uma interessante base de trabalho na estratégia das IES, com as devidas adaptações ao seu contexto. Como exemplos, referem-se os modelos: Tronto (1993/2012); USEM (*Understanding, Skilful practices in context, Efficacy beliefs, Metacognition*); CareerEDGE (*Experience work & life, Degree subject knowledge understanding and skills, Generic skills, Emotional intelligence*); SOAR (*Self, Opportunity, Aspirations and Results*); DOTS (*Decision learning, Opportunity-awareness, Transition skills and Self-awareness*); ESP (*Experience – Skills – Personal/Professional Development*); MOOC (*Massive Open Online Course on E-guidance in higher education to promote graduates' lifelong career development; Skill Up project*); Vitae Researcher Development Framework (RDF); Y-PLAN (*Youth—Plan, Learn, Act, Now!*) (Vitae, 2011; Pegg et al., 2012; Cole e Tibby, 2013; Reid, 2016; Ornellas et al., 2017; Y-PLAN, s/d).

Defende-se (*vide* capítulo 3) a existência de um serviço central na IES que execute a política de empregabilidade definida pela gestão de topo, que pode ter por base conceptual alguns dos modelos atrás referidos. Esta estrutura (serviço) tem, no entanto, que estar fortemente articulada com as diferentes unidades orgânicas de ensino e com os núcleos de estudantes ou estruturas similares, bem como com outros serviços da IES que promovam a internacionalização e a mobilidade,

os estágios, o voluntariado, a inovação e empreendedorismo, a rede *alumni*, a comunicação interna e externa da instituição.

A comunicação é um instrumento estratégico das IES que tem por objetivo atrair ou captar novos estudantes e novos apoios institucionais ou privados. A sua imagem e reputação são importantes para a construção e divulgação da identidade e marca da IES e para o relacionamento com os diferentes públicos, nomeadamente novos, atuais e antigos estudantes. A relação com a empregabilidade tem vindo a ser cada vez mais um fator de atração de estudantes e de construção de notoriedade e posicionamento das IES e dos cursos que ministram, através da divulgação das taxas de emprego, tornando-se este fator um dos principais motivos para que uma IES seja a selecionada aquando da procura de uma instituição de ensino e/ou de um curso superior, já que cada vez mais a sociedade está atenta às saídas profissionais e ao futuro profissional dos jovens em Portugal. É importante que as IES promovam o trabalho desenvolvido pelos gabinetes de promoção de empregabilidade e os seus resultados, quer a nível externo e interno, reforçando a fidelização dos estudantes e diplomados e a cooperação das entidades parceiras. Por outro lado, surgem cada vez mais exemplos de *rankings* internacionais que incluem indicadores relacionados com a empregabilidade dos cursos, para avaliar as IES, como acontece com o *QS Graduate Employability Rankings*, *Times Higher Education (THE)* ou o *U-Multirank*.

A integração e articulação entre as coordenações de curso, departamentos de comunicação e de promoção da empregabilidade é essencial para que o posicionamento da IES saia reforçado enquanto instituição que forma cidadãos, que transmite conhecimentos técnicos essenciais e diferenciadores, mas que também acompanha os estudantes e diplomados nas diferentes fases da sua vida escolar e profissional, apoiando a transição para o mercado de trabalho e a gestão da carreira e tornando-os cidadãos com maior potencial de empregabilidade.

É com base neste enquadramento que passam a enunciar-se um conjunto de recomendações.

## 1.1. Promoção da empregabilidade nos documentos estratégicos das IES

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
Gestão de topo	Incluir no Plano Estratégico o tema da empregabilidade.	Definição de planos de ação, intervenientes, indicadores e metas de empregabilidade (e não apenas de emprego).
	Aumentar a profissionalização das estruturas de apoio à promoção da empregabilidade.	Profissionais em gestão de pessoas, gestão de carreiras, orientação pessoal e profissional, gestão de plataformas de interação e comunicação.
	Alinhar os planos de formação dos docentes e pessoal técnico com os desígnios da política para a promoção da empregabilidade.	Formação em métodos inovadores de ensino e aprendizagem e em metodologias de validação de competências, incluindo novos sistemas de avaliação, formação em liderança e gestão do empreendedorismo e da carreira.
	Clarificar formas de coordenação entre várias estruturas, dentro da IES, com implicação na promoção da empregabilidade.	Há IES com várias estruturas que direta ou indiretamente contribuem para a promoção de empregabilidade / empreendedorismo.
	Apoiar a formalização das Redes Alumni como elementos estruturantes das estratégias de empregabilidade.	Para promover apoio aos antigos estudantes no seu percurso profissional e para envolvê-los também nas estratégias de promoção da empregabilidade (p.e., revisão curricular, programas de mentoria para estudantes).
	Reforçar mecanismos de monitorização das taxas de emprego, mas também da qualidade de emprego e trajetória dos diplomados.	Análise por áreas de formação e por curso e análise de tendências e de posicionamento comparativo. Análise de indicadores sobre a qualidade de emprego (p.e., área de formação, posição remuneratória, cargos assumidos, estabilidade, autoemprego).
	Promover o desenvolvimento de linhas de investigação sobre empregabilidade.	Este tipo de estudos deve ser feito em articulação direta com os GPE para melhor integração e utilização da informação gerada quer pelos gabinetes quer por observatórios de empregabilidade ou grupos de investigação sobre mercado de trabalho (p.e. estudos prospetivos com base nos resultados gerados de vários anos; análise de dinâmicas do mercado de trabalho e do emprego).
	Aplicar os princípios da qualidade, nomeadamente o ciclo PDCA*, na gestão da empregabilidade como um processo e na gestão dos serviços envolvidos, como o GPE.	A preocupação com a melhoria permite não só aumentar a eficácia e eficiência dos processos e dos serviços envolvidos e a satisfação dos profissionais e dos utilizadores dos serviços, mas também tomar decisões de forma informada e consequente. Medir o impacto do apoio à empregabilidade.

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
Conselhos Científicos, Conselhos Pedagógicos e Coordenações de cursos	<p>Reforçar mecanismos de aferição e de validação das competências.</p> <p>Validar metodologias de ensino, competências e atributos que mais contribuam para a empregabilidade para as diversas áreas.</p> <p>Identificar GAPS entre exigências do emprego e as competências adquiridas.</p>	<p>Os documentos estratégicos, e de enquadramento da empregabilidade são essencialmente focados nas taxas de empregabilidade e menos nos resultados de verificação do grau de adequação das competências transmitidas por áreas de formação (em relação às consideradas necessárias já no exercício da atividade profissional).</p> <p>Auscultação aos diplomados e empregadores numa análise específica por áreas e perfis de formação.</p>
	<p>Valorizar a criação de cursos que contenham práticas em contexto de trabalho, metodologias de ensino baseados na prática, flexibilização curricular e creditação (ECTS) de atividades.</p>	<p>Inovação pedagógica (ex. WBL, PBL Y-PLAN,..), estágios curriculares e profissionais, projetos de orientação para o mercado e de criação de ideias de negócio, programas de mobilidade.</p>
Tutela	<p>Desenvolver mecanismos de interoperabilidade entre SI públicos sobre dados de emprego e situação profissional dos diplomados, acessíveis às IES.</p>	<p>Partilha e processamento de disponibilização de informação territorial sobre tecido empresarial, dados de empregabilidade e de ofertas de emprego, estágios.</p>
	<p>Criar ferramentas de auscultação a diplomados e empregadores a nível nacional.</p>	<p>A definição conjunta, entre IES e tutela, dos mecanismos de auscultação a diplomados e empregadores, incluindo inquéritos, permite a partilha de boas práticas e a harmonização de questões-chave/indicadores nacionais e para comparabilidade efetiva.</p>
	<p>Criar mecanismos de incentivos às IES e recetores de estágios/empregadores para aumentar o número de cursos com formação em contexto (estágios, projetos) e de reforço de metodologias de ensino promotoras da empregabilidade.</p>	<p>Formalização nos planos de estudos dessas metodologias de aprendizagem indutiva, baseada em projetos e aprendizagem em contexto experimental, laboral e introduzir mecanismos de apoio/reconhecimento desses cursos e das entidades que recebem esses estudantes.</p> <p>Apoio à formação dos docentes e orientadores profissionais em inovação pedagógica, orientação em contexto laboral.</p>

\* O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é um método iterativo de gestão, em quatro passos (planear-fazer-verificar-agir), que visa a melhoria contínua dos processos.

## 1.2. Empregabilidade na estratégia de marketing e comunicação da IES

Entidade Responsável	Recomendações	Observações
Gestão de topo	Definir uma estratégia de comunicação interna e integrada sobre o tema da empregabilidade.	Uniformizar o tipo de informação e linguagem, de forma a que as diferentes faculdades/escolas recebam informação central sobre todas as atividades a ser desenvolvidas na IES e que possam disseminar junto das partes interessadas internas.
	Alargar o plano de comunicação dos Gabinetes de Projetos/ Oficinas de Inovação e Transferência no sentido de disponibilizar serviços mais dirigidos a estudantes e diplomados.	Verifica-se que a comunicação destes serviços, incluindo informação sobre incentivos a criação de empresas, informação sobre propriedade intelectual,... ainda é essencialmente dirigida a docentes/ investigadores/ empresas.
Coordenações de curso  Estruturas de Marketing da IES	Definir estratégias de marketing dos cursos com base nos estudos sobre empregabilidade e em casos de sucesso de diplomados.	Atualizar continuamente a informação publicada sobre as competências e as saídas profissionais de cada curso (essa informação deve ser transmitida considerando quer potenciais estudantes quer potenciais empregadores). Complementar a informação sobre a empregabilidade dos cursos com testemunhos de diplomados.
Coordenações de curso  Estruturas de Marketing da IES	Divulgar perfis de competências e de portfólios coletivos, com trabalhos de cursos e percursos de sucesso.	Para além da criação de portfólios individuais, a nível estratégico, a IES pode criar portfólios coletivos, por áreas ou por cursos, representando coleções de trabalhos que demonstram competências e perfis profissionais.

# Capítulo 2

## Acompanhamento e Orientação de Percorso Profissional e Gestão de Carreira

Apesar da orientação e do trabalho que as IES vêm desenvolvendo no sentido de promoverem a empregabilidade dos seus diplomados, há, ainda, um longo caminho a fazer no sentido de pensar como articular uma formação científica sólida e o desenvolvimento de competências transversais cada vez mais necessárias num mundo em acelerada mudança e muito desafiante no que diz respeito à gestão de carreira e percurso(s) profissional(ais).

O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), refere que incumbe às instituições de ensino superior, no âmbito da sua responsabilidade social, apoiar os estudantes e diplomados a inserirem-se no mundo do trabalho (art.º 24.º). Será importante refletir, igualmente, sobre o papel das IES no acompanhamento e orientação dos estudantes com vista à preparação do seu percurso profissional e gestão da carreira.

Apesar de todo o debate que tem havido, a relação entre formação académica e preparação para o mercado de trabalho carece, ainda, de maior clarificação, quer no contexto da formação graduada quer da pós-graduação, especialmente num tempo em que a formação ao longo da vida é não só um propósito como uma necessidade.

É frequente afirmar-se que o momento presente se caracteriza por mudanças rápidas e mesmo radicais a todos os níveis. Esta perceção, plasmada nos discursos pedagógicos e nas recomendações que sustentam a construção das políticas educativas, terá, eventualmente, a grande vantagem de desinquietar os profissionais das IES, levando-os a questionarem-se sobre qual será o caminho a seguir para educar para tão incerto futuro ou, melhor dizendo, sobre como apetrechar as novas gerações com as competências necessárias para a sustentabilidade da(s) sociedade(s) futura(s). Não sabendo, exatamente, para que carreira devemos formar, sabemos, no entanto, que temos de educar para que, na mudança, no não previsto e no desconhecido, cada indivíduo possa exercer uma cidadania profissional responsável.

Daniel Innerarity, autor que tem desenvolvido uma ampla reflexão sobre os desafios que a chamada sociedade do conhecimento nos coloca, chama a atenção para que as condições reais existentes devem constituir a base ou os pressupostos a partir dos quais se definem as prioridades educativas. Nessa ótica, recomenda intervenções realistas que façam da necessidade de saber agir na incerteza, um recurso para a definição das prioridades de formação. Já em 1995, no “Livro Branco” sobre a Educação e a Formação, podia encontrar-se esta indicação de que o sistema educativo teria que preparar-se para a incerteza: «(...) *as mudanças em curso acresceram as oportunidades de cada indivíduo de aceder à formação e ao saber. Mas, ao mesmo tempo, estes fenómenos geram mudanças*

nas competências necessárias e nos sistemas de trabalho, as quais por seu turno requerem consideráveis adaptações. Para todos, esta evolução acentuou as incertezas.» (in site da Comissão Europeia) Assim, nesta mudança de paradigma, a adaptabilidade parece ser uma forma de sobrevivência e reconstrução vital para o desenvolvimento das carreiras profissionais.

O entendimento atual do que deve ser o acompanhamento e orientação de percurso profissional dos estudantes e diplomados torna mais difícil e desafiante o trabalho e o posicionamento dos diferentes profissionais das IES, não apenas porque as carreiras organizacionais estão a dar lugar às carreiras individuais, às carreiras sem fronteiras ou às carreiras proteanas (Taborda, 2012), mas também porque o processo de orientação se complexificou dada a quantidade de informação sobre o mercado de trabalho, a rapidez com que a mesma se (des)atualiza, a diversidade de fatores individuais, familiares e sociais que afetam as escolhas e opções individuais, o *gap* entre valores e necessidades das gerações mais velhas, e das próprias organizações, e a forma como os *Millennials* e *Geração Z* valoram o trabalho e a sua relação com a vida individual e familiar.

Embora o contexto escolar deva promover a curiosidade científica, a aquisição de conhecimento relevante, a reflexão crítica, a resolução de problemas, a autonomia, a resiliência, a flexibilidade de pensamento e de comportamento, a comunicação (funcional), a autorreflexividade, o trabalho em equipa, a ética e a responsabilidade, não deixa de ser verdade que a identidade profissional é marcada por novas exigências, relativamente à identidade estudantil, em particular no que diz respeito à responsabilidade, à autorreflexividade e à integração de *feedback* (nem sempre claro ou direto), ao comprometimento com os objetivos e valores da empresa ou instituição, à autonomia e à capacidade de resolução de problemas. Em alguns contextos de trabalho, a inovação e a criatividade, nomeadamente a capacidade de ler as necessidades da organização e das várias partes interessadas e de encontrar as melhores soluções num tempo de rápidas mudanças, é um requisito cada vez mais solicitado e valorizado.

A importância de trabalhar para um propósito, de dar sentido à existência e ao quotidiano, de pensar e estar no presente sem esquecer o futuro, mais ou menos próximo, são aspetos cada vez mais valorizados pelos trabalhadores e, consequentemente, pelas organizações (Mercer, 2018).

A gestão de carreira é, assim, um objetivo fundamental, hoje, como sempre. Mas o que é (mais) novo é, desde logo, a menor determinação do contexto externo (familiar, organizacional, social) nessa gestão: se, no passado, a formação académica (superior, técnica ou básica) e o *background* familiar determinavam, em grande parte, as opções profissionais, nos nossos dias a formação académica é,

muitas vezes, apenas mais um elemento da “bagagem” com que a pessoa chega ao mercado de trabalho. A sua empregabilidade faz-se de um conjunto de competências que, na sua globalidade, têm que ser “mais do que a soma das partes”. É o sentido que cada pessoa quer dar à sua existência e a forma como o enquadra no contexto em que vive (e em que trabalha ou vai trabalhar) que permite a cada um refletir sobre a identidade que quer construir, os valores por que quer orientar a sua atuação, as competências que quer explicitar e as que pretende desenvolver.

De acordo com Hall (1996) e Hall e Marvis (1996), a carreira proteana caracteriza-se por ser definida pela pessoa, e já não pela organização, e por ser impulsionada pela perceção de sucesso psicológico, liberdade, crescimento pessoal, satisfação e comprometimento pessoal com o trabalho, mais do que pelo salário, categoria profissional ou simples comprometimento com a organização. O trabalhador “proteano” espera que a organização lhe proporcione novos desafios, lhe facilite a mobilidade e novas oportunidades de aprendizagem, e vê-se cada vez mais como responsável pela sua própria carreira (Briscoe & Hall, 2006).

O adulto, que trabalha, não é apenas um trabalhador. É, desde logo, um cidadão, que deve refletir sobre a sua responsabilidade social, isto é, sobre o impacto dos seus valores, crenças e comportamentos num quotidiano que nunca é apenas individual. Mas é, também, elemento de uma família, o que o obriga a gerir (des)equilíbrios vários entre ambos os contextos. É, ainda, parte de uma organização ou, pelo menos, de uma relação de trabalho, por mais eventual que seja, que lhe exige “qualidade” e, se possível, “excelência” o que lhe confere a responsabilidade de uma aprendizagem permanente e de uma formação ao longo da vida.

Acompanhar o estudante na transição do ensino (superior) para o contexto de trabalho é, então, um processo que não se limita a meia dúzia de orientações ou encontros pontuais. É um processo que envolve transmissão de informação, mas, também, possibilidade(s) de experiência e, sobretudo, de autorreflexão para que cada um possa construir um percurso pessoal com sentido e, assim, fazer, verdadeiramente, uma gestão positiva da sua carreira. Por isso, este acompanhamento deve ser assumido não apenas pelos gabinetes de promoção da empregabilidade, ou estruturas similares<sup>2</sup>, mas por toda a instituição e ser ativamente procurado pelos estudantes desde a sua entrada na IES.

Os docentes, enquanto primeiros organizadores do espaço de ensino-aprendiza-

---

2 Frequentemente designados como Gabinete de Saídas Profissionais, estas estruturas podem, contudo, assumir outras designações. Considerando que a promoção da empregabilidade é um processo que deve acompanhar todo o percurso académico, não se focando apenas no período que antecede o fim da formação e a obtenção de um emprego, opta-se pela designação de Gabinete de Promoção da Empregabilidade.

gem, são elementos-chave neste processo pois devem ajudar os estudantes: i) a darem propósito, ou sentido, à aprendizagem, ii) a construírem um conhecimento científico sólido, iii) a serem capazes de resolver problemas ou dar resposta a questões do “mundo real”, iv) a serem capazes de equacionar diferentes pontos de vista, de defenderem a sua posição e de ajustá-la, caso seja menos correta ou menos útil, v) a serem responsáveis pelas suas decisões e pelos seus comportamentos, vi) a serem exigentes; vii) a serem autónomos; viii) a serem capazes de trabalhar com outros, ix) a serem resilientes; x) a comunicarem funcionalmente; xi) a serem capazes de identificar as suas forças, fragilidades e necessidades.

A gestão de topo, ao nível da unidade orgânica que enquadra cada ciclo de estudos, mas também ao nível da própria instituição, deve criar as condições para que o ensino possa ser esse espaço de deuterio-aprendizagem (Bateson, 1979), centrado no estudante e articulado com o mundo do trabalho. E, também, para que os gabinetes de promoção da empregabilidade, ou estruturas similares, em articulação com os coordenadores dos ciclos de estudo, com os docentes e investigadores, possam: i) disponibilizar informação relevante sobre o mundo do trabalho, ii) criar oportunidades de contacto com contextos de trabalho, iii) oferecer espaços de reflexão sobre gestão de carreira e de desenvolvimento de competências que aumentem a empregabilidade dos estudantes; iv) disponibilizar serviços de aconselhamento de carreira.

É cada vez mais frequente as IES terem atividades na área da empregabilidade e do empreendedorismo, se bem que a formação para o empreendedorismo pareça não estar tão enraizada nas atividades dos Gabinetes de Promoção de Empregabilidade. Uma vez que o mercado tem, hoje, diversas alternativas de trabalho e uma volatilidade diferente e que os profissionais e empresas têm uma dinâmica de rotatividade maior, é importante que os futuros profissionais conheçam bem o mercado de trabalho a que vão candidatar-se. Não só em termos de setores de atividade e dinâmicas de funcionamento empresarial, mas também das alternativas de empregabilidade e empreendedorismo existentes.

Importa, portanto, proporcionar aos alunos ferramentas diferenciadas e complementares para que possam definir o seu plano de percurso profissional, com base no que o mercado oferece, mas também nas suas aptidões, aspirações e competências.

As IES reconhecem a importância da presença *online*. Os GPE estão atentos a esta temática utilizando, também eles, ferramentas de comunicação *online*, acompanhando os alunos nos meios que eles utilizam e por onde se movimentam. Mas se o que não está *online* não existe, é fundamental conhecer as potencialidades e os riscos associados, os cuidados a ter, alertando os estudantes para a sua utili-

zação, para os impactos do que disponibilizam *online* nomeadamente no quadro da sua gestão de carreira. É fundamental que os GPE e os docentes sensibilizem os estudantes para a imagem que querem transmitir a um potencial empregador quer nas redes sociais quer nas redes profissionais. Mesmo fazendo a distinção da imagem que se apresenta numa rede social (por exemplo, Facebook ou Instagram) e numa rede profissional (por exemplo, Linked In), um potencial empregador vai analisar toda a informação que possa recolher sobre um candidato, e um dos aspetos a ter em conta é a congruência da informação disponibilizada em todas as plataformas. Como refere Nelson Emílio na entrevista que deu ao *Guia do 1º Emprego* de 2018 «*os nossos perfis nos social media são sobre nós, mas não são para nós: são um canal para que outros conheçam mais sobre quem somos, o que fazemos e sobre o que podem esperar. Por isso é fundamental ter um perfil e conteúdos que o demonstrem e que reflita o nosso percurso.*» (p. 17)

Os GPE têm, pois, um papel fundamental na formação e informação disponibilizada aos estudantes que acompanham e, no século XXI, as ferramentas de procura de emprego e de gestão de carreira estão muito centradas no *online*: um (bom) *curriculum vitae*, em formato tradicional, é importante, mas já não é suficiente para gerir o percurso profissional.

No atual acompanhamento e orientação dos estudantes na construção do seu percurso profissional, é impossível não refletir sobre a globalização dos mercados e da própria economia. Alguns dos impactos profissionais mais frequentemente identificados como resultado da globalização são: i) a deslocalização das empresas para países com mão de obra mais barata, com desemprego no país de origem e desvalorização do valor do trabalho; ii) a terceirização ou *outsourcing*; e iii) a rotatividade, com precarização das relações de trabalho; iv) a valorização da dimensão económica, em detrimento da humana, com aumento da insatisfação dos trabalhadores, do *stress* e da insegurança face à instabilidade das condições de trabalho. É neste contexto que surge o conceito de trabalho digno (Somavia, 1999), mostrando a investigação que o mesmo tem um impacto positivo na motivação para o trabalho (Marques, 2018).

Mas a globalização tem trazido, também, outras possibilidades de trabalho que, não tendo a segurança de uma relação de trabalho estável, têm aspetos positivos e respondem a algumas necessidades das gerações mais novas. É o caso do trabalho a distância ou no domicílio (*home work*), que permite uma gestão mais pessoal do ritmo de trabalho e do equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal e familiar. A globalização, ao abrir as pessoas e os países ao mundo, tem estimulado a mobilidade das pessoas, também com objetivos laborais, ainda que nem sempre de forma muito desejada. Sobretudo em fases de crise económica,

a emigração é mais imposta do que desejada. Mas, em qualquer dos casos, a preparação dos estudantes para trabalhar em diferentes culturas e com realidades distintas daquelas em que nasceram e cresceram é, hoje, uma obrigação para as instituições de ensino superior naquilo que se designa por *internacionalização do currículo* (Luna, 2016).

É com base nesta reflexão que nos propomos a elencar as seguintes recomendações quanto ao Acompanhamento e Orientação de Percurso Profissional e Gestão de Carreira:

## 2.1 Transição do contexto académico para o contexto de trabalho

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
Gestão de topo	Promover, anualmente, um espaço de reflexão e debate sobre evolução do mercado de trabalho e gestão de talentos.	É útil que, para além das sessões plenárias, transversais, existam sessões paralelas que abordem especificidades das áreas disciplinares existentes na IES, participada por peritos/ investigadores, organizações, <i>alumni</i> , estudantes, docentes.
	Promover, no âmbito das atividades de acolhimento aos novos estudantes, iniciativas de sensibilização para a importância da gestão de carreira.	
GPE	Estimular os estudantes (desde o 1º ano) a construir um plano de gestão de carreira e promover a construção de portefólios de experiências e competências com significado para o desenvolvimento da empregabilidade.	Estes planos de carreira devem ser construídos numa perspetiva multidimensional, numa lógica de mercado global, incluindo competências técnico-científicas, competências transversais (p.e., cognitivas, interpessoais, multiculturas, responsabilidade social) e metacompetências (p.e., propósito de vida, valores, interesses, reflexão sobre as aprendizagens). Os portefólios devem dar destaque às experiências diferenciadoras.
	Promover o aumento da literacia económica, financeira e laboral como suporte à inserção no mercado de trabalho – ABC do Futuro Diplomado.	Este documento digital deve abordar temas relevantes para o futuro diplomado (p.e., atributos e competências do diplomado, CV, (e-)portefólio, entrevista de emprego, gestão de carreira, marca pessoal, networking, clientes, empresas, relações de trabalho, noções básicas de economia e finanças, ...). Estas podem ser edições conjuntas de várias IES.

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
GPE	Disponibilizar informação online, pertinente, atualizada e diferenciada de acordo com as partes interessadas, sobre Emprego e Mercado de Trabalho.	Por exemplo, taxas de emprego, salários, necessidades do mercado trabalho, tipos de vínculo laboral.
	Realizar sessões/cursos regulares sobre gestão de carreira, gestão da marca pessoal e comunicação, elaboração de CV, (e-)portefólio, gestão das redes sociais e networking, comunicação oral e escrita.	Estas sessões/cursos podem ser transversais à IES e/ou realizados por área disciplinar. Pode ser útil ter convidados externos (diplomados, recrutadores, profissionais) e docentes. Pode ser útil associar uma dimensão competitiva como, p.e., Prémio e Menção Honrosa para o melhor Pitch, o melhor CV, o melhor Plano de Carreira.
	Disponibilizar espaços de aconselhamento de carreira quer individuais, quer grupais.	Embora podendo assumir um formato grupal, as sessões individuais poderão ser mais adequadas.
	Realizar eventos anuais de contacto com o mercado de trabalho, como feiras de emprego, sessões de apresentação de recrutamento, interações com empresários.	Realizar sessões de debate sobre Emprego e Mercado de Trabalho, a partir de bases de dados nacionais e internacionais, e sobre ofertas de emprego, a partir do Portal de Emprego da IES. Estas sessões visam não só chamar a atenção dos estudantes para os recursos informativos existentes como aumentar a sua capacidade de utilização.
	Criar uma rede de mentores, com recurso a alumni e a profissionais com reconhecimento público, que se disponibilizem para apoiar estudantes no seu processo de gestão de carreira.	
Coordenadores de curso	Proporcionar, no âmbito das unidades curriculares ou do ciclo de estudos, a vinda de profissionais que possam dar a conhecer aos estudantes experiências desenvolvidas em contexto de trabalho.	Estas sessões, poderão permitir aos estudantes, a compreensão da adequação do conhecimento que está a ser lecionado.
Docentes	Utilizar, no processo ensino-aprendizagem, estratégias pedagógicas que: i) desenvolvam competências de comunicação, de planeamento, de trabalho em equipa, de resolução de problemas, ii) estimulem a emergência de visões múltiplas e pensamento crítico.	

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
Empregadores	Criar oportunidades de contacto dos estudantes com o contexto de trabalho, através de estágios, dias abertos, jobshadowing ou outro tipo de iniciativas.	
	Desafiar as IES, através dos seus estudantes e com o apoio dos docentes, a resolver problemas concretos, premiando as respostas mais inovadoras e/ou mais ajustadas.	
	Partilhar ofertas de trabalho no Portal de Emprego das IES e dar informação atempada sobre o recrutamento de diplomados de cada IES.	

## 2.2 Acompanhamento do percurso profissional dos diplomados

Entidade Responsável	Recomendações	Observações
Gestão de topo	Instituir a possível participação de representantes dos alumni em órgãos de gestão das IES, para a definição de estratégias de acompanhamento de percursos profissionais.	
	Criar condições privilegiadas e facilitadoras para a frequência de formações por parte de diplomados.	Condições como custo e horários das formações podem ser um impedimento à frequência das mesmas por parte de quem trabalha.
	Promover formas de garantir o acesso dos diplomados aos recursos das IES, durante dois anos após a conclusão do ciclo de estudos, à semelhança do que acontece com os graduados estagiários.	A Lei de graus e diplomas prevê esta possibilidade para os diplomados que estejam a realizar estágio profissional (artº 46-B).
GPE	Promover espaços de reflexão e debate, entre estudantes e diplomados, sobre construção de percursos profissionais.	Estes momentos conjuntos podem permitir que os diferentes interlocutores se apropriem da importância de uma complementaridade de perspetivas e participem enquanto estudantes mas também, posteriormente, como diplomados.
	Criar espaços de cowork, particularmente para os recém-diplomados das IES na sua procura ativa de emprego.	Este espaço pode facilitar experiências de trabalho a distância mas, também, promover a interdisciplinaridade, a flexibilidade de pensamento, a criatividade, o bem-estar, a partilha e o networking.

## 2.3 Formação e ferramentas na ótica da procura de emprego

Entidade Responsável	Recomendações	Observações
GPE	Promover sessões de trabalho sobre desenvolvimento de planos de negócios, numa perspectiva de mercado interno e de mercado global.	
	Envolver docentes e outros profissionais nas formações e ações de sensibilização e de partilha de experiências no mercado de trabalho.	Desde o 1º ano e com testemunhos de convidados especialistas (diplomados e empresários, entre outros).
	Criar guias de apoio à empregabilidade.	Com os temas essenciais e atuais sobre estratégias de procura de emprego.
	Estimular iniciativas que promovam experiências de trabalho durante o ciclo de estudos.	Formação on job, Erasmus +, voluntariado, estágios, entre outros.

## 2.4 Experiências relevantes para o percurso profissional

Entidade Responsável	Recomendações	Observações
Coordenadores de curso Docentes	Promover, em todos os ciclos de estudo, o envolvimento progressivo dos estudantes em projetos de investigação para a promoção da sua empregabilidade, nomeadamente, do emprego científico.	Importância da investigação associada, também, a estágios curriculares ou de complemento curricular como caminho para a empregabilidade.
	Promover, já no 1º ano, a realização de estágios ou outras atividades de interação com o mundo de trabalho.	
GPE Docentes	Identificar, na definição dos percursos formativos, "checkpoints experienciais" essenciais para a construção do percurso profissional e promover a construção do portefólio para a empregabilidade.	
	Promover experiências de trabalho, nomeadamente estágios extracurriculares, dias abertos e jobshadowing em diferentes organizações, assim como, experiências de voluntariado.	

## 2.5. Presença digital/online do futuro profissional

Entidade Responsável	Recomendações	Observações
GPE	Disponibilizar formação sobre competências digitais / conceber um tutorial online sobre gestão online da marca pessoal.	Quer a formação quer o tutorial devem sistematizar os conteúdos essenciais para uma utilização profícua das ferramentas online de gestão de carreira.
	Desenvolver ações de sensibilização para os benefícios e perigos da presença online, atual e futura, e dar apoio personalizado na construção/atualização das diversas plataformas online.	

## 2.6 Impacto da globalização nos percursos profissionais

Entidade Responsável	Recomendações	Observações
Tutela	Promover a realização de debates sobre a globalização e a estratégia governamental para a retenção de talentos e promoção de trabalho digno.	
	Promover a publicação regular de informação sobre a evolução das profissões.	
GPE	Integrar, nas suas formações e aconselhamento de carreira, informação sobre globalização e empregabilidade.	Disponibilizar, no site, os principais estudos sobre globalização e empregabilidade, eventualmente acompanhados de recensão crítica.
Coordenadores de curso Docentes	Promover a internacionalização do currículo, nomeadamente através de práticas pedagógicas que promovam a internacionalização at-home.	

**56**

# **Capítulo 3**

**Perfil, Formação e Capacitação  
dos Profissionais de Promoção de  
Empregabilidade das Instituições de  
Ensino Superior**

Como tem vindo a ser assumido, a promoção da empregabilidade compromete toda a instituição, assim como diversas partes interessadas. Apesar das especificidades disciplinares, há muitas regularidades na preparação para o mundo do trabalho, quer no desenvolvimento de competências transversais, quer na gestão de carreira de estudantes e diplomados. Por isso, considera-se mais interessante a existência, nas IES, de uma unidade central, responsável pela execução da política de empregabilidade definida pela gestão de topo, embora fortemente articulada com as unidades orgânicas de ensino e com os núcleos de estudantes ou estruturas similares.

Pensando no contributo que a inovação e o empreendedorismo podem ter na gestão da carreira, assume-se ainda como relevante a articulação dos GPE com a divisão ou serviço de Inovação/ Empreendedorismo/ Transferência de Saber.

Apesar destas articulações, e da necessária interação com docentes, investigadores, empregadores e organizações, os GPE têm como principal utilizador os estudantes e os diplomados<sup>3</sup>. A sua missão é ajudar, uns e outros, a construir uma identidade e um sentido de carreira, bem como a desenvolver a autorreflexão que permita a cada um saber *que* conhecimentos e competências deve adquirir, *como* e *onde* pode fazê-lo, *em que momento* e *com quem*.

Nesse trabalho, os GPE assumem uma tripla função: i) informar, ii) criar condições para que os estudantes possam ter novas experiências e desenvolver certo tipo de competências, iii) fazer aconselhamento de carreira.

Embora a gestão de carreira tenha uma componente pessoal inquestionável (*quem quero ser, quais são os meus valores e as minhas crenças, o que me estimula, o que me bloqueia, quais são os meus receios, quais são as minhas âncoras, ...*), a informação, detalhada e fidedigna, sobre contextos e oportunidades de trabalho, desafios sociais, evolução da economia, globalização e repercussões laborais, robotização, automatização e emprego, direitos e deveres dos trabalhadores, gestão de talentos, entre outros aspetos, é essencial para que o estudante, ou o diplomado, possa fazer opções informadas e para que saiba como pode aceder, em qualquer momento, a nova informação. Ela é tam-

---

<sup>3</sup> Os alumni, enquanto antigos estudantes da IES, diplomados ou não, serão, também, cada vez mais, utilizadores do GPE, considerando, por um lado, que a gestão de carreira não termina com a obtenção de emprego e, por outro, que o desenvolvimento de novas competências académicas e sociais é uma exigência do emprego do futuro.

bém fundamental para que os profissionais dos GPE possam fazer um aconselhamento realista, contextualizado, que estimule a ponderação entre objetivos, forças, riscos, oportunidades, desafios e apostas. Para concretizar aquela tríplice função, os GPE devem poder contar com uma equipa multidisciplinar, com formação específica na área do emprego e gestão de carreira (UNESCO, 2002). O aconselhamento de carreira, pela sua especificidade, deve ser apenas feito por psicólogos com formação e experiência na área. É também importante que os GPE disponham de profissionais com formação e experiência em: dinâmica de grupos; gestão de recursos humanos e recrutamento; análise e tratamento de dados; utilização das redes sociais para efeitos de *networking* e promoção da identidade profissional; *design* e *marketing* digital.

Considerando que, por vezes, se utilizam indistintamente as designações *career counselor* e *career coach*, importa sublinhar as diferenças existentes entre ambos. Embora ambos tenham formação e experiência na área da promoção da empregabilidade e do apoio à gestão da carreira, o *career coach* foca-se essencialmente no presente, procurando ajudar a pessoa a organizar informação, a identificar as metas que pretende atingir e os passos que tem de dar para alcançá-las da melhor forma. Para a maior parte dos estudantes, este tipo de ajuda é aquela de que necessitam: têm capacidade para gerir a sua carreira, mas podem estar um pouco perdidos, sem saber bem como fazê-lo. Há, no entanto, estudantes que apresentam dificuldades e bloqueios que podem inscrever-se, de uma forma ou de outra, na sua história de vida: para estes, "pensar a carreira" é tomar consciência e refletir sobre uma série de relações, dificuldades, opções de vida, podendo ter que renarrar acontecimentos de vida, reorganizar opções e relações, ultrapassar dificuldades mais ou menos importantes do seu próprio funcionamento psicológico. Para estes, o aconselhamento é necessário e ele tem que ser feito por quem tenha formação académica e profissional adequada. Este tipo de apoio só pode ser prestado por psicólogos que tenham formação e experiência neste domínio (Osborn, Murphy, Burbrink, & Hoover, 2018).

Embora a comunicação presencial seja muito importante no trabalho dos GPE, há muita informação e partilha que pode e deve ser disponibilizada *online*. Dessa forma, ela é lida e (re)analisada em qualquer momento, quando for mais oportuno para as diferentes partes inte-

ressadas. Por outro lado, pode haver utilizadores do GPE que se sintam mais confortáveis para, num primeiro momento, explorarem a informação sem se darem a conhecer e as ferramentas *online* permitem essa utilização "anónima".

A existência de um *site* apelativo, dinâmico, de fácil leitura, com informação pertinente e sempre atualizada, com ligação às redes sociais mais utilizadas em cada momento, constitui a melhor "porta de entrada" e o melhor "elo de conexão" com a comunidade de possíveis utilizadores do GPE, em particular com os estudantes e diplomados<sup>4</sup>. Por essa razão, é importante que os GPE disponham de recursos na área do *design* e *marketing* digital.

Podem ser diversas as informações e os serviços a disponibilizar, mas é prática internacional a existência de uma estratégia diferenciada de comunicação para as diferentes partes interessadas – estudantes, diplomados, organizações e empregadores, docentes e investigadores, famílias –, tendo em conta que as mesmas têm objetivos e necessidades distintas (Alarcão, Rodrigues, Nunes, & Ferreira, 2017). Mesmo no que diz respeito aos estudantes, a maioria dos *sites* internacionais opta por uma comunicação diferenciada para: futuros estudantes, estudantes dos primeiros anos, estudantes finalistas, estudantes internacionais, estudantes com necessidades educativas especiais (NEE). De uma forma geral, estes *sites* estão preparados para que a generalidade da informação possa ser acedida a partir de dispositivos móveis. Embora o mercado de trabalho esteja em profunda transformação, é relativamente consensual que o trabalhador do século XXI deve ser um trabalhador do conhecimento (*Knowmad*), ou seja, uma pessoa que vive num processo de aprendizagem permanente, que faz evoluir o negócio/trabalho que realiza, que partilha o conhecimento com outros, que se adapta a diferentes contextos, que desenvolve competências para responder positivamente a diferentes desafios (Moravec, 2013; Roca, 2015).

---

<sup>4</sup> Embora possa haver alumni não diplomados, é também neles que se pensa quando nos referimos aos diplomados.

**As 10 competências-chave indicadas pelo *Word Economic Forum* (2016), para 2020 são:**

- a) ser capaz de resolver problemas complexos, o que supõe saber pensar a complexidade;
- b) ter pensamento crítico, o que implica pensar autonomamente sobre o próprio conhecimento, ser capaz de reconhecer os problemas e pensar sobre eles usando diferentes visões, ser capaz de identificar as forças e fragilidades das várias soluções, ter um pensamento estruturado e comunicar de forma clara;
- c) ser criativo, i.é, ser capaz de acrescentar valor às funções exercidas, de pensar de forma inteligente e inesperada (o chamado pensar “fora da caixa”);
- d) saber gerir, seja o trabalho diário, uma equipa de pessoas ou um negócio, e saber motivar e identificar talentos;
- e) saber coordenar-se com os outros, para responder aos desafios da co-construção e do trabalho em parceria;
- f) ser dotado de inteligência emocional, i.é, saber gerir as emoções para melhor enfrentar os problemas, as crises e o *stress* associado às rápidas mudanças que marcam o tempo atual;
- g) ser capaz de tomar decisões, considerando todo o ecossistema e avaliando o risco;
- h) estar orientado para o cliente/serviço, procurando perceber as suas necessidades;
- i) ser bom negociador;
- j) ter flexibilidade cognitiva, ou seja, ser capaz de criar ou usar diferentes conjuntos de regras para pensar os problemas ou as situações do dia a dia profissional.

Se o domínio deste conjunto de competências exige que a pessoa tenha capacidade para desenvolvê-las, é igualmente importante que os ambientes de aprendizagem, académica e profissional, estimulem a sua emergência e fortalecimento. O papel dos profissionais dos GPE é, no entanto, muito relevante no apoio a dar aos estudantes e diplomados para a sua gestão de carreira. Há um conjunto de competências que todos os profissionais dos GPE devem ter, sobretudo se trabalham diretamente com pessoas, nomeadamente com estudantes e diplomados, docentes e empregadores:

Competência	Descrição
Ter um genuíno interesse pelas pessoas	É fundamental que os profissionais que trabalham no GPE saibam valorizar e reforçar positivamente as forças de cada um, sem ignorar as suas fragilidades, para poder ajudar a perceber a melhor forma de supri-las.
Saber escutar ativamente	Escutar o Outro é saber ouvi-lo, perceber o que expressa direta e indiretamente. Escutar ativamente é ajudar o Outro a identificar as suas necessidades, a dar nome ao que não sabe nomear, a ultrapassar a visão enquistada em que se encerrou e que está a bloquear o seu desenvolvimento.
Ser empático	Ser capaz de colocar-se no lugar do Outro não é apenas sentir como ele e muito menos projetar nele a visão do próprio. É ser capaz de perceber que ajuda, apoio ou orientação, é possível dar àquela pessoa para que, atendendo às suas características e vivências, ela possa ultrapassar as suas dificuldades.
Saber comunicar	É importante ser claro no conteúdo da mensagem, mas perceber também, em cada momento, o que é relevante transmitir bem como saber identificar as necessidades da(s) pessoa(s) com quem comunicamos. Numa relação profissional, é fundamental não nos mantermos permanentemente numa posição one-up, pois haverá sempre áreas em que quem nos procura é mais perito do que nós. O desenvolvimento de uma comunicação complementar é essencial à co-construção, ao desenvolvimento de um trabalho partilhado.
Não fazer juízos de valor	A aceitação do Outro, independentemente da sua aparência, características ou limitações, é fundamental no estabelecimento de uma relação. A neutralidade não significa não tomar posição; antes evidencia o respeito pela existência de diversas visões.
Respeitar a confidencialidade	A generalidade da informação pessoal que o Outro partilha connosco deve ficar circunscrita à relação que se estabelece, não sendo divulgada ou partilhada com terceiros.
Promover a autorreflexividade	O profissional tem o dever (ético) de exigir a si mesmo o que propõe às pessoas com quem trabalha, ou seja, de refletir sobre os seus propósitos, os seus valores, as suas crenças, a sua identidade e a forma como isso se reflete no seu trabalho e na sua vida. É importante que reconheça as suas forças e fragilidades, que peça ajuda se necessário. Numa palavra, que seja congruente entre o que afirma e o que pratica.

No caso dos profissionais (psicólogos) que assumem o aconselhamento de carreira, é importante, como já referido, que os mesmos estejam preparados para ajudar não só os estudantes a pensar os seus projetos profissionais e o seu plano de carreira como a ajudá-los a compreender o que pode estar a dificultar-lhes este processo e a ajudá-los a superar tais dificuldades e bloqueios. Isto implica um trabalho conjunto de identificação e reflexão sobre os interesses e o propósito de vida pessoal e profissional, os valores, a identidade, as competências, as dificuldades e as fragilidades. Possivelmente, também sobre crenças invalidantes e percepção de autoeficácia. Embora esta exploração seja contextualizada no presente, ela implica

necessariamente uma projeção no futuro e, eventualmente, uma re-visitação de experiências e/ou construções passadas que podem ter que ser renarradas.

Para a definição do plano de carreira é, ainda, relevante apoiar os estudantes na procura de informação sobre o mercado de trabalho e oportunidades de emprego ou geração de negócio, bem como na leitura e análise dessa informação, contextualizando-a no propósito e identidade profissional que o mesmo pretende assumir.

O plano de carreira comportará a planificação dos objetivos e estratégias que cada estudante deverá desenvolver para atingir tal propósito e aumentar o seu valor e a sua empregabilidade.

O aconselhamento de carreira pode, em parte, ser feito em grupo, potenciando assim o número de estudantes apoiados. No entanto, haverá sempre necessidade de algum trabalho individual que, consoante as situações, pode ser feito presencialmente e/ou a distância. Nas situações em que os estudantes têm mais dúvidas, estão mais bloqueados no processo de autorreflexão e de clarificação sobre o propósito, valores e identidade, em que as conexões com a história passada e a capacidade de projeção no futuro são mais complexas, as sessões individuais presenciais são, em princípio, mais indicadas. Uma das tarefas que o(s) psicólogo(s) do GPE pode(m) também realizar é a da preparação de estudantes/diplomados para sessões de avaliação psicológica realizada em contexto de recrutamento (*assessments*).

É com base neste enquadramento que se passam a enunciar um conjunto de recomendações.

### 3.1 Competências dos profissionais dos GPE

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
Gestão de topo	Criar condições para a concretização de um plano de desenvolvimento de carreira para cada um dos profissionais do GPE.	
GPE	Divulgar informação e desenvolver sessões de gestão e de aconselhamento de carreira.	
	Conhecer diferentes protocolos de avaliação psicológica para aplicação em contexto de recrutamento.	
	Criar espaços regulares de reunião e de supervisão para reflexão sobre atividades do gabinete e casos de aconselhamento de carreira e para partilha de "boas práticas".	A reunião de equipa funciona não apenas como elemento de coesão, mas também como apoio aos elementos do GPE e uniformização de práticas. O espaço de supervisão é importante não apenas para melhorar a qualidade das respostas do GPE mas, e sobretudo, para apoiar os profissionais, facilitando a sua reflexão e atuação. Nesse sentido, ajuda a prevenir o burnout.
	Concretizar um plano anual de formação para cada um dos elementos do GPE e avaliar o seu impacto.	A concretização de formação relevante constitui uma mais valia no processo de formação contínua dos profissionais que trabalham no GPE. A avaliação do impacto da formação permite, por um lado, ajustar o plano de formação e, por outro, responsabilizar cada profissional pelo resultado da formação.
	Concretizar experiências de mobilidade, de projetos de investigação e/ou de intervenção em rede.	O estabelecimento de parcerias, para a realização de investigação e/ou intervenção, e a possibilidade de partilhar experiências com outros profissionais e contextos estimula a emergência de visões múltiplas, promove a flexibilidade e aumenta o conhecimento, aspetos fundamentais para a qualidade do trabalho do GPE.

### 3.2 Futuro do recrutamento e do trabalho – novas necessidades, novas competências

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
GPE	Conhecer e divulgar estudos sobre as competências profissionais mais requeridas pelos contextos de trabalho.	
	Promover formação dirigida ao desenvolvimento de: a) pensamento complexo, crítico, criativo e flexível; b) liderança; c) literacia digital; d) diferenciação da marca pessoal; e) gamificação.	Embora o processo de ensino-aprendizagem seja um espaço natural para o desenvolvimento destas competências, a realização de formações extracurriculares com este foco, e eventualmente com convidados externos à academia, pode ser muito relevante.
Docentes	Promover, nas unidades curriculares que lecionam, estratégias de ensino e avaliação que permitam o desenvolvimento das competências, mais valorizadas pelos contextos de trabalho.	Embora o top 10 das competências de empregabilidade possa variar ao longo dos anos, a capacidade para resolver problemas complexos, o pensamento crítico, a criatividade, o uso de visões múltiplas, a autonomia, a flexibilidade cognitiva, a capacidade de tomar decisões e de saber gerir emoções são sempre fundamentais e precisam de tempo para serem experimentadas, ajustadas, desenvolvidas. Essa a razão pela qual o espaço de ensino-aprendizagem lhes deve dar particular atenção.
	Usar a diversidade (cultural, geográfica, etária, etc.) existente na sala de aula para dar sentido e promover a multidisciplinaridade e interculturalidade.	Estar preparado para trabalhar em múltiplos contextos, com diferentes colegas e clientes, sendo capaz de integrar múltiplas visões e sendo inclusivo é algo que deve experimentar-se “desde os bancos da escola”.

### 3.3 Estratégias de comunicação e *marketing digital* na ação dos gabinetes de promoção da empregabilidade

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
Gestão de topo	Sensibilizar os docentes, investigadores e não docentes para a importância da qualidade e pertinência da informação que disponibilizam sobre o seu CV nas páginas institucionais.	Muita da aprendizagem faz-se por modelação, numa apropriação nem sempre consciente do comportamento de pessoas tomadas como referência.
GPE	Definir a estratégia comunicacional digital, criando conteúdos adequados e atualizados e monitorizando regularmente a satisfação das partes interessadas.	A informação a disponibilizar no site pode assumir vários formatos, nomeadamente: guia anual do GPE, newsletter do gabinete; cursos e ateliers de formação; programas de voluntariado; oportunidades de estágio extracurricular; taxas de emprego e evolução do recrutamento por setor de atividade/área disciplinar; informação sobre evolução de salários.
	Desenvolver um programa de formação online.	Embora seja habitualmente oferecida em registo presencial, é útil disponibilizar formação online sobre construção de CV e (e-) portefólio, perfil Linked In, redação de cartas de apresentação e de motivação, criação de marca pessoal, pitch, utilização de redes sociais e networking, preparação para entrevistas de emprego. Este tipo de formação, essencialmente caracterizada pela disponibilização de tutoriais e pequenos textos sobre cada um dos tópicos, pode ser depois completada por sessões presenciais para exploração de dúvidas, feedback sobre os trabalhos realizados, simulação de um pitch e entrevistas de emprego.
	Disponibilizar um Portal de Emprego e realizar Feiras de Emprego virtuais.	A realização virtual de feiras de emprego permite alargar o contacto com um leque muito amplo e geograficamente mais vasto de organizações e de oportunidades de emprego, particularmente quando se associam sessões de recrutamento.
	Criar uma secretaria online e responder, de forma contingente e atempada, aos contactos/pedidos das várias partes interessadas.	Esta secretaria pode servir para marcação de sessões de aconselhamento, revisão de CV, preparação de entrevistas, reuniões com empregadores, entre outros.

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
	Criar uma plataforma de networking online e preparar os estudantes e diplomados para um networking positivo.	A plataforma pode permitir a conexão entre estudantes e empregadores, mentores, diplomados, deixando que os mesmos estabeleçam as comunicações que lhes fazem sentido. Num período em que os contactos são inúmeros e muitas vezes fugazes, em que se reflete pouco sobre os compromissos e os limites da partilha, é importante ajudar os estudantes e diplomados a refletir sobre o significado dos contactos que estabelecem no quadro do seu plano de carreira.
	Criar uma "carteira" diversificada de vídeos e podcasts sobre o que se faz de mais inovador em cada área disciplinar e as competências mais requeridas pelos diferentes contextos de trabalho.	
	Articular com as organizações formais estudantis (núcleos, associações) e com os diversos sectores da IES os contactos a realizar com os contextos de trabalho.	Uma das observações que os empregadores fazem com regularidade, e que lhes causa estranheza e desconforto, é a falta de articulação entre os GPE, os estudantes e, por vezes, os docentes no contacto e comunicação que estabelecem com as empresas/organizações. É, pois, muito importante trabalhar esta dimensão da comunicação.
	Criar uma biblioteca online.	Para disponibilizar estudos e artigos sobre temas vários, tais como evolução do mercado de trabalho, novas profissões, gestão de talentos, inovação, empreendedorismo, gestão de carreira, exploração de interesses, perfis profissionais, temas de direito de trabalho, ética profissional, bem como links para sites de interesse na área da empregabilidade.



# Capítulo 4

## Parcerias Estratégicas para a Promoção da Empregabilidade

Vivemos tempos instáveis em que fatores como o progresso tecnológico, a globalização e o envelhecimento da população têm provocado mudanças significativas no mercado de trabalho. Emergem novos modelos de negócio e novas formas de trabalho, desaparecem algumas profissões e funções, mas surgem outras novas.

Estas novas profissões e funções requerem novas competências e, de acordo com a publicação *The Future of Work. OECD Employment Outlook 2019* (p. 17), 6 em 10 adultos não possuem as competências certas para estes novos empregos (nomeadamente as competências de TIC). A formação de adultos ou a aprendizagem ao longo da vida é fulcral para colmatar este *gap* e prevenir a perda de competências, facilitando a transição de pessoas em trabalhos ou setores em declínio para os que estão a emergir e expandir. Esta formação deverá ser pensada e estruturada, tendo em conta a garantia de elevada qualidade e alinhamento com as necessidades do mercado de trabalho para que a sua ação seja realmente efetiva.

Esta constante mudança implica o desafio de olhar para o mercado de trabalho de forma mais abrangente e menos tradicional do que estamos habituados. Neste mesmo relatório é sublinhado que «*shaping the future of work that is more inclusive and rewarding calls for a Transition Agenda for a Future that Works for All.*» (p. 21)

Em termos de políticas públicas, as implicações são inúmeras e há que assegurar a transição de trabalhadores em setores e regiões que estão em declínio para novas oportunidades de trabalho, novas funções, novas formas de funcionamento e de relacionamento entre trabalhadores e empresas, regular o emprego não tradicional (*home work*, por exemplo), que surge cada vez com maior expressão, garantindo, contudo, a existência de condições sociais e económicas similares à do emprego tradicional.

Como vivemos num ecossistema holístico e sistémico, não é apenas no âmbito do mercado de trabalho que surgem novas dinâmicas. Também as IES sofreram alterações à forma como implementam a sua própria missão, nomeadamente nos seus três pilares de missão: i) ensino; ii) investigação; e iii) transferência de conhecimento. Relativamente ao pilar referente ao ensino, a obtenção do diploma deixou de ser o único objetivo dos estudantes, pelo que a elevada competitividade fez com que as IES desenvolvessem outro tipo de competências/serviços adicionais, tais como a preparação dos estudantes para o mercado de

trabalho, o desenvolvimento de uma marca sólida, a gestão de carreira, entre outros (Lourenço & Mano, 2014, p. 3). Relativamente ao segundo pilar – a investigação –, houve um aumento exponencial da produção científica e do trabalho realizado em parcerias internacionais, para além de uma mudança no tipo de financiamento (que passou a ter uma maior expressão empresarial). E a internacionalização veio disponibilizar novas oportunidades e formas de trabalhar ao nível do ensino e da investigação, com o estabelecimento de parcerias internacionais que possibilitam a criação de redes de conhecimento multidisciplinares. Por fim, em relação ao pilar da transferência de conhecimento, as IES deixaram de ter o monopólio da transferência de conhecimento para haver uma maior produção e partilha de conhecimento com institutos de investigação, laboratórios, agências estatais, empresas, entre outras. E, decorrendo desta alteração, houve a necessidade de encontrar soluções de financiamento e investimento alternativas, de forma a aumentar o prestígio e reconhecimento público da IES assente numa marca de credibilidade e notoriedade científica cada vez mais aberta à comunidade e à sociedade.

Assim, as IES têm que definir caminhos estratégicos que, por um lado, consigam criar uma imagem de marca robusta e prestigiante e, por outro, consigam ser diferenciadoras e inovadoras no mercado global, com o apoio dos organismos da tutela no que diz respeito a algumas medidas de carácter estrutural.

Fig. 5 - Tipos de mudanças que afetam a promoção da empregabilidade dos diplomados das IES



Todas estas mudanças afetam o âmbito do trabalho dos Gabinetes de Promoção de Empregabilidade das IES, que têm que encontrar soluções e estratégias diferentes das utilizadas até ao momento para preparar os estudantes na transição do mundo académico para o, sempre dinâmico, mundo do trabalho.

As redes de parcerias estratégicas potenciam: a) a empregabilidade dos estudantes, através do contributo dos parceiros internos e externos que permitem um conhecimento mais profundo e consistente das práticas do mercado de trabalho, b) a utilização de novas ferramentas de trabalho e c) uma maior preparação e competência por parte dos técnicos dos GPE das IES.

Neste sentido, as relações de parceria e o trabalho em rede assumem importância estratégica para as IES no que diz respeito à promoção da empregabilidade. É importante, antes de mais, estabelecer o que se pretende, nomeadamente na definição dos objetivos e do plano estratégico e operacional de promoção da empregabilidade da IES. Tendo em conta os seus objetivos, todas as partes interessadas com quem a IES mantém ou poderá manter uma relação de parceria assumem, também elas, um valor estratégico.

Criar, consolidar e gerir relações de parceria internas e externas é fulcral, pelo que conceber um modelo de mapeamento dos parceiros e de definição do trabalho a realizar pode fazer a diferença.<sup>5</sup>

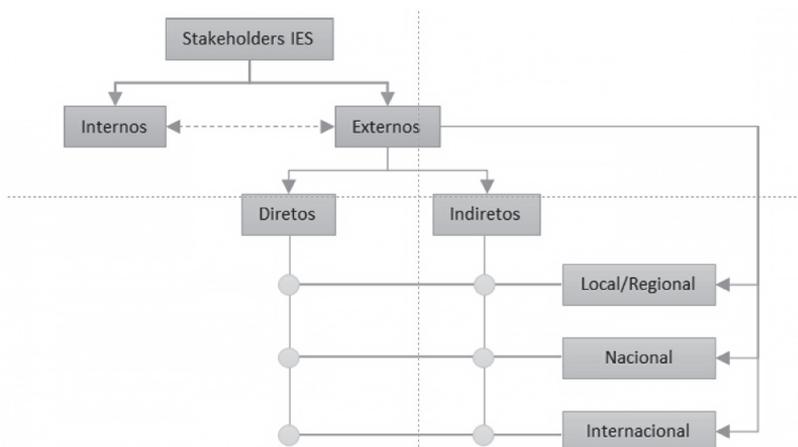
Para tal, é importante enquadrar este capítulo no âmbito da Teoria dos Stakeholders (obra de Freeman – *Strategic Management: A stakeholder approach* – 1984). Com base neste autor de referência, Lourenço e Mano (2014), defendem que «*sempre que exista a necessidade de encontrar padrões de eficiência e de eficácia que respondam aos pressupostos de existência de uma organização, não será suficiente olhar para dentro da própria organização, sendo essencial também olhar para fora da organização, nomeadamente para aqueles com quem a organização interage e procura satisfazer necessidades. Freeman (1984) define assim stakeholders como sendo uma organização ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos de outra organização*» (Lourenço & Mano, 2014, p. 6).

---

5 A este respeito, importa referir que atualmente já existem IES com modelos criados e os resultados são muito positivos.

Importa então identificar quem são as partes interessadas (*stakeholders*) importantes para a promoção da empregabilidade, sejam eles internos ou externos à instituição, que afetem a IES de forma direta ou indireta, sejam eles parceiros efetivos ou parceiros com quem a IES gostaria de estabelecer um trabalho de proximidade.

Fig. 6 – Identificação de *Stakeholders*



Fonte: Lourenço e Mano, 2014, p. 9

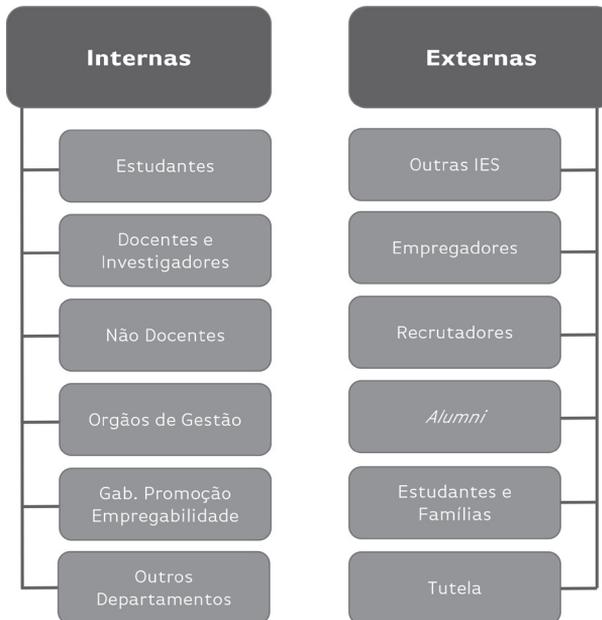
Para além desta categorização, interessa perceber o tipo de relacionamento/poder que cada parte interessada mantém com a IES. Por exemplo, de acordo com Lourenço e Mano (2014:9), internamente, existem relações de grande proximidade com a IES (é o caso dos não docentes), mas que, em algumas situações, detêm pouco poder decisório, enquanto que existem outras partes interessadas com menor proximidade (é o caso de docentes e investigadores) mas com elevado poder de influência nas decisões da IES devido à sua notoriedade e credibilidade científica. Externamente, existe uma diversidade bastante complexa, com necessidades e poder de influência muito distintos. E ainda surgem categorias, em ambos os planos, como os estudantes, que podem existir interna e externamente: enquanto potencial cliente e enquanto membro efetivo da IES pela sua produção e participação no processo de ensino.

Estes relacionamentos e ambiguidades (em termos de poder ou falta dele e em termos de proximidade ou distanciamento) deverão ser

tidos em conta pela IES aquando da identificação das partes interessadas, uma vez que se trata de informação pertinente para a definição de um plano estratégico e operacional que seja coerente e consistente.

Como exemplo, na figura seguinte, apresentam-se algumas partes interessadas que, nas nossas IES, são normalmente identificadas como fazendo parte das que dizem respeito à promoção da empregabilidade.

Fig. 7 – Partes Interessadas das IES



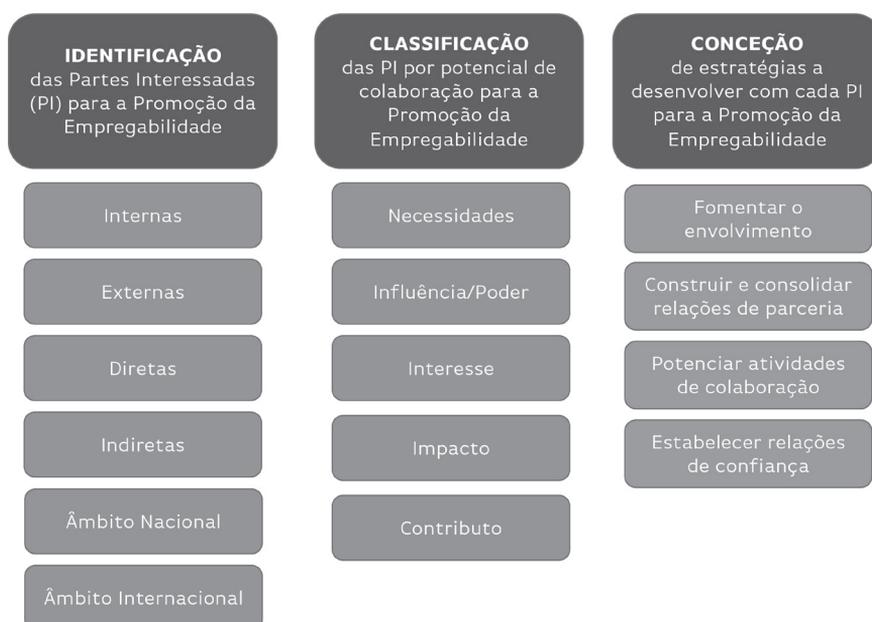
Após esta identificação, importa criar um mapa de relacionamentos que permita uma maior compreensão do tipo de relacionamento existente no momento atual, estabelecer prioridades e criar canais de diálogo diferenciados, em especial com as partes interessadas que podem ter um maior impacto na atividade e objetivos da IES relativamente ao tema da empregabilidade.

A classificação de cada uma das partes interessadas ajudará a definir as prioridades, nomeadamente em termos de interesse e influência no que diz respeito ao seu potencial de parceria e colaboração,

mas também em termos do seu impacto ao nível dos objetivos estratégicos traçados pela IES.

De seguida, com a identificação das partes interessadas e o mapa de relacionamentos, falta definir a estratégia de estabelecimento de parcerias com cada uma das partes interessadas, tendo em conta o seu envolvimento em diferentes momentos e utilizando diversas formas/meios de contacto que sejam benéficas para ambas as partes. O envolvimento das partes interessadas deverá ser diferenciado de acordo com os interesses e necessidades de ambos, no sentido de se construírem relações de parceria que potenciem a colaboração e que consolidem relações de confiança e compromisso.

Fig. 8 – Partes Interessadas – o processo



Ana Roque, da Sair da Casca, (Gomes, 2017, p. 15) identifica quatro tipos de meios pelos quais é possível estabelecer estes pontos de contacto e diálogo: através da partilha de informação e formação, de convites para participar em conferências ou em reuniões temáticas (que denomina de Comunicação); de participação em estudos, entrevistas, fóruns de discussão e consulta ou pedidos de parecer (Consulta); de

convites para fóruns *multistakeholders*, painéis consultivos ou encontros de líderes (Diálogo); de participação em *joint ventures*, alianças, redes ou iniciativas *multistakeholders* (Parceria).

Este diálogo permite que as IES criem vantagens competitivas, desenvolvam novos produtos/serviços, entrem em novos mercados ou fortaleçam a sua posição competitiva no mercado global, possibilitando que a sua estratégia esteja alinhada com as expectativas e percepções das partes interessadas que têm maior impacto junto da IES, potenciando o seu valor estratégico.

Portanto, apesar de poderem existir alguns constrangimentos relativamente ao trabalho em parceria, devido a interesses contraditórios ou conflitantes, a sistemas de funcionamento menos compatíveis ou burocráticos, a lideranças inconsistentes embora com poder decisório ou a desadequações da afetação de tempo e recursos (entre outros), são manifestamente maiores os seus benefícios. A existência de uma visão e objetivos partilhados permite um trabalho em equipa mais efetivo e eficaz, com benefícios mútuos, com a possibilidade de redução/poupança de recursos humanos e financeiros, com a possibilidade de expansão das oportunidades de projetos de educação e de melhoria da qualidade e adequação dos programas curriculares, para mencionar apenas alguns.

Concretizando ainda mais, as redes de parceria colaborativa potenciam a compreensão das novas dinâmicas do mercado, das tendências de futuro, das competências valorizadas pelos empregadores e recrutadores, das novas formas de trabalho e profissões emergentes, da partilha de boas práticas e do diálogo no sentido de alinhar os relacionamentos entre as IES e os seus parceiros, nomeadamente no que diz respeito a um *matching* entre as necessidades expressas pelo mercado de trabalho e as competências dos potenciais candidatos.

Neste contexto, sugerem-se as seguintes recomendações:

Entidade Responsável	Recomendação	Observações
Gestão de topo e GPE	Realizar um exercício participado de mapeamento das partes interessadas, internas e externas à instituição, que possam ser relevantes para a promoção da empregabilidade dos diplomados.	
	Definir o papel e o contributo específico, com valor acrescentado, de cada parte interessada e a sua interação com o restante ecossistema.	Nesse contexto, é importante identificar os interesses e a forma de assegurar ganhos partilhados a todas as partes interessadas no processo de promoção da empregabilidade, de modo que cada parte se sinta recompensada e reforce o seu interesse nessa missão.
	A nível interno da instituição, formalizar uma rede integrada interna para a promoção da empregabilidade dos estudantes que envolva os gabinetes de promoção de empregabilidade, de mobilidade (Erasmus) e de responsabilidade social/voluntariado e outros que tenham contributos significativos a dar, promovendo uma ação concertada e sinérgica.	Incluindo pessoal docente, não docente, investigadores, associações de estudantes, entre outros.
	A nível externo, dar particular atenção ao contributo dos potenciais empregadores para a definição de perfis e de necessidades de profissionais, através da interação com os departamentos de recrutamento, partilhando essa informação com as diferentes partes interessadas internas da instituição.	
	Incentivar e premiar os principais empregadores de diplomados da instituição através de mecanismos de reconhecimento público.	
	Reforçar o papel dos alumni na promoção da empregabilidade dos diplomados da sua instituição de pertença, comprometendo-os numa cultura solidária, quer de mentoria, quer de disponibilização de informação relevante sobre oportunidades de emprego.	
	Ter uma estratégia de influência na definição de políticas públicas de promoção da empregabilidade dos diplomados do ensino superior.	Quer através da ação direta da própria instituição quer das redes que integra (CRUP, CCISP,...), e que implique quer a tutela do Ensino Superior, quer a do Emprego e da Economia.

## Referências Bibliográficas

Alarcão, M., Rodrigues, E., Nunes, J., & Ferreira, A. (2017). *Empregabilidade e ensino superior: O papel dos gabinetes de saídas profissional*. Comunicação apresentada na 7ª Conferência Nacional sobre Emprego Jovem, Oeiras, Taguspark, 24 de fevereiro.

Artess J., Hooley T., Mellors-Bourne R. (2017). *Employability: A review of the literature 2012 to 2016*. A report for the Higher Education Academy. Ed. Higher Education Academy (HEA), York, England, 52pp. URL: [https://www.heacademy.ac.uk/system/files/resources/employability\\_a\\_review\\_of\\_the\\_literature.pdf](https://www.heacademy.ac.uk/system/files/resources/employability_a_review_of_the_literature.pdf)

Associação Industrial Portuense (s.a.), *Os Empresários e o Mercado do 1º Emprego. Estratégias de Recrutamento*, Porto, Câmara de Comércio e Indústria

Bateson, G. (1979). *Natureza e espírito*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

BCSD (2005), *Diálogo com os Stakeholders in Sustentabilidade*, Lisboa, publicação BCSD.

Briscoe, J.P., & Hall, D. T. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 4-18. doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002

Cole D., Tibby M. (2013). *Defining and developing your approach to employability: A framework for higher education institutions*. Ed. Higher Education Academy (HEA), York, England, 22pp. URL: [https://www.heacademy.ac.uk/system/files/resources/employability\\_framework.pdf](https://www.heacademy.ac.uk/system/files/resources/employability_framework.pdf)

COM, 2018. *Projeto de Relatório Conjunto sobre o Emprego da Comissão e do Conselho* que acompanha a Comunicação da Comissão relativa à Análise Anual do Crescimento para 2019, COM(2018) 761 final <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2018:0761:-FIN:PT:PDF>

Comissão Europeia (1995). *Ensinar e Aprender. Rumo à Sociedade Cognitiva (Livro Branco)*, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Disponível em [https://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-95-162\\_pt.htm?locale=FR](https://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-95-162_pt.htm?locale=FR)

Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, (2014). *A Modernização do Ensino Superior na Europa: Acesso, Retenção e Empregabilidade 2014*. Relatório Eurydice. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. (<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/59560dcc-a3c3-11e5-b528-01aa75ed71a1/language-pt>)

Filipe L. P., Aleixo A. M. (2017). *Tendências do mercado de trabalho: o que esperam as empresas das gerações Millennials e Z*. In Ana Paula Marques, Carla Sá, Joana R. Casanova & Leandro S. Almeida (org.), *Ser diplomado do ensino superior: escolhas, percursos e retornos* (pp. 139-159). Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/47170>

Forum Estudante (edições de 2014 a 2018), *Guia do 1º Emprego*

Forum Estudante (2015/2016), *Vitaminas para o Emprego*

Forum Estudante (2016 a 2018), *Atas das Conferências e Seminários sobre Empregabilidade*, Forum Estudante/CME

GEP (2017), *Centenário do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social: Conferência O Futuro do Trabalho*, Cadernos Sociedade e Trabalho XIX, GEP/MTSS

Gomes, Sandra (2017), *O envolvimento de Stakeholders – Apresentação na 8ª Reunião do ORSIES*, Lisboa, ORSIES.

GOVINT (2018), *Colaboração e Governança Integrada*, Lisboa.

Hall, D. T. (1996). *Protean careers of the 21<sup>st</sup> century*. *Academy of Management Perspectives*, 10, 4. doi.org/10.5465/ame.1996.3145315

Hall, D.T., & Marvis, P. H. (1996). *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*. In D.T. Hall (Ed.), *The career is dead – Long live the career: A relational approach to careers*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

JOUE (2009). *Informações oriundas das instituições e dos órgãos da UNIÃO EUROPEIA-Conclusões do Conselho de 12 de Maio de 2009 sobre um quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação («EF 2020»)* (2009/C 119/02). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009X-G0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009X-G0528(01)&from=EN)

JOUE (2014). *RECOMENDAÇÃO DO CONSELHO* de 8 de julho relativa ao Programa Nacional de Reformas de Portugal para 2014 e que formula um parecer do Conselho sobre o Programa de Estabilidade de Portugal para 2014 (2014/C 247/20) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0729%2820%29&from=PT>

JOUE (2018). *RECOMENDAÇÃO DO CONSELHO* (2018/C 189/01) de 22 de maio, sobre as Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)

Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto. *Aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior (RJAES)*. Diário da República, 1.ª série — N.º 157 — 16 de Agosto de 2007; Lei n.º 94/2019 de 04 setembro. Primeira alteração à Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, que aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior. Diário da República, 1.ª série — N.º 169 - 04 setembro de 2019

Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro. *Regime jurídico das instituições de ensino superior (RGIES)*. Diário da República, 1.ª série — N.º 174

Lourenço, Rodrigo Teixeira e Mano, Margarida (2014), *Os Stakeholders e as Instituições de Ensino Superior*, Coimbra, Universidade de Coimbra.

Luna, M. (2016). *Internacionalização do currículo: Educação, interculturalidade e cidadania global*. Campinas: Pontes Editores.

Marques, R. (2017), *Problemas sociais complexos e governação integrada*, Lisboa.

Marques, R. (2018). *Trabalho digno, liderança empoderadora e motivação para o trabalho: Um estudo empírico*. Dissertação de mestrado. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/85492>

Marques, Rui (2019), *Colaboração e Governação Integrada – Apresentação na Formação do Município de Odemira*, Lisboa, GOVINT.

McKinsey & Company (2019), *Automação e o futuro do emprego em Portugal*, McKinsey & Company

Mercer (2018). *Global talent trends study: Unlocking growth in the human age*. Disponível em <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2018-career-global-talent-trends-report-mercer.pdf>

Moravec, J. (2013). *Knowmad society*. Education Futurs LCC. Disponível em <https://www2.educationfuturs.com>

MTSS (2000), *Sociedade e Trabalho*, MTSS (nº 10 e 11)

MTSSS (2016), *Livro Verde sobre as Relações Laborais*, MTSSS/GEP

OECD (2018). *Skills Strategy Implementation Guidance for Portugal: Strengthening the Adult-Learning System*, Paris, OECD Skills Studies, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298705-en>

OECD (2019), *The future of work. OECD Employment Outlook 2019*, Paris, OECD Publishing.

OIT (2015), *O futuro do trabalho. Iniciativa do Centenário* (Relatório e Série Notas Temáticas), MTSSS

ONU (2015). *Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável*. Centro de Informação Regional das Nações Unidas Para a Europa Ocidental. Disponível em: [http://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods\\_2edicao\\_web\\_pages.pdf](http://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods_2edicao_web_pages.pdf)

Ornellas A., Edman E., Falkner K., Fuhrmann F., Vilanova N., Candel R., Köhl S. (2017). *Good practices in connecting workplace and learning in higher education* (OUTPUT 1: Final Report Skill-Up Project). URL: [http://skill-up-project.eu/wp-content/uploads/2017/05/IO1\\_Report\\_final\\_English-1.pdf](http://skill-up-project.eu/wp-content/uploads/2017/05/IO1_Report_final_English-1.pdf)

ORSIES (2018), *Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior*, Lisboa, ORSIES.

Osborn, D., Murphy, D., Burbrink, I, & Hoover, M. (2018). *Career Planning and Adult Development Journal*, 34, 2, 7-19. Florida State University Carrer Center.

Pegg A., Waldock J., Hendy-Isaac S., Lawton R. (2012). *Pedagogy for employability*. York: Ed. Higher Education Academy, 57 pp. URL: [https://www.heacademy.ac.uk/system/files/pedagogy\\_for\\_employability\\_update\\_2012.pdf](https://www.heacademy.ac.uk/system/files/pedagogy_for_employability_update_2012.pdf)

Reid J. (2016), "Redefining "Employability" as something to be achieved", Higher Education, Skills and Work-Based Learning, Vol. 6 No. 1, pp. 55-68. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2015-0005>

Roca, R. (2015). *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. Madrid: LID Editorial.

Rocha, Filipe (2019), *Parcerias estratégicas para a promoção da empregabilidade* – Apresentação na Conferência para a Promoção da Empregabilidade dos Diplomados do Ensino Superior, Coimbra, Universidade de Coimbra.

Somavia, J. (1999). *Decent work for all in a global economy: An ILO perspective*. Disponível em <https://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/somavia/1999/seattle.htm>

Taborda, S. (2012). *Carreiras proteanas e empregabilidade: Estudo com uma amostra de chefias*. Dissertação de mestrado. Disponível em [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6918/9/ulfpie040145\\_tm\\_tese.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6918/9/ulfpie040145_tm_tese.pdf)

UNESCO (2002). *Handbook on career counselling: A practical manual for developing, implementing and assessing career counselling services in higher education settings*. Paris UNESCO. Disponível em <https://unesdoc.unesco.org>.

Valente, Ana Cláudia (2014), *Novos Mercados de Trabalho e Novas Profissões*, Lisboa: Forum Estudante/CME

Vieira, Diana Aguiar e Marques, Ana Paula (2014), *Preparados para trabalhar?*, Lisboa: Forum Estudante/CME

Vitae® (2011). *Vitae Researcher Development Framework (RDF)*. Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited. [www.vitae.ac.uk/rdf](http://www.vitae.ac.uk/rdf). ISBN: 978-1-906774-18-9 Version 2 April 2011

World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Growth Strategies, (January), 2–3.

Yorke M. (2006) *Employability in higher education: What it is – what it is not. Learning and Employability*. Series 1. York: The Higher Education Academy. Available from: [http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/tla/employability/id116\\_employability\\_in\\_higher\\_education\\_336.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/tla/employability/id116_employability_in_higher_education_336.pdf)

Y-PLAN (s/d). *Youth – Plan, Learn, Act, Now*. UC Berkeley's Center for Cities + Schools (CC+S). URL: <https://y-plan.berkeley.edu/>

**a  
ne  
xos**

# **Anexos 1**

## **Mercado de Trabalho – As Empresas**

**Informa D&B**

## 1. Enquadramento

A Informa D&B, detentora da maior base de dados empresarial em Portugal e com um profundo conhecimento sobre o tecido empresarial nacional, desenvolve diversos indicadores, relatórios de empresas e Estudos sobre diferentes fenómenos e dinâmicas do tecido empresarial nacional e está comprometida com o conhecimento do tecido empresarial. Desde há vários anos que assumiu, na sua política de responsabilidade social, a disponibilização gratuita de Estudos e Barómetros realizados e, simultaneamente, tem também apoiado a realização de diversos trabalhos académicos e de investigação, bem como efetuado sessões de formação sobre a estrutura e evolução do tecido empresarial nacional, procurando ajudar os estudantes (ou quem pretender entrar no mercado de trabalho) a conhecer o tecido empresarial em Portugal e a refletir sobre alguns aspetos que podem orientar na “escolha” das empresas.

Integrando e colaborando com o Consórcio Maior Empregabilidade (CME) desde o ano de 2013, a Informa D&B, neste anexo do Livro Verde, apresenta dados atuais sobre o mercado de trabalho, em especial, sobre as empresas em Portugal.

Nos últimos anos vivemos grandes alterações, o que também se verificou no mundo empresarial. Maior iniciativa empreendedora, facilidade na abertura e fecho de empresas, a perspetiva do mercado global também para empresas de menor dimensão, entre muitas outras transformações. Todos estes temas, assim como os mais tradicionais como a dimensão, a antiguidade e os setores trazem desafios distintos no que respeita ao emprego.

**As empresas têm características diferentes e oferecem desafios distintos. Alguma reflexão prévia pode ser importante para priorizar a escolha de empresas por parte de quem pretende entrar no mercado de trabalho:**

- **Desafios internacionais – que empresas têm relações com o mercado externo?**
- **Perceber como se monta um negócio – que empresas estão a começar?**
- **Trabalhar com grandes equipas experientes – quais são as grandes empresas mais antigas?**

Existem alguns temas que passaram a ter maior destaque como o tema da globalização/relação com o estrangeiro – quer através das exportações/importações quer através da maior presença de controlo capital estrangeiro em Portugal; a preocupação com o risco; a sustentabilidade e responsabilidade empresarial das empresas; a presença de mais mulheres no mercado de trabalho e a forma como as empresas encaram o tema do género; a forte dinâmica empreendedora; a importância da formação são temas que se encontram na agenda atual e de relevância para quem quer abordar o mercado de trabalho.

## 2. Em 60 minutos muitas coisas acontecem

Sabia que nos últimos 60 minutos...

- 23 novos negócios abrem portas
- 14 empresas encerram
- 28 gestores são alterados
- 12 empresas aumentam ou reduzem o seu capital
- 9 empresas mudam de sede social
- 27 incidentes judiciais são instaurados
- 2 empresas são decretadas insolventes



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

### 3. As empresas e as outras organizações – uma visão sobre Portugal

Apresenta-se, de seguida, a quantificação de organizações ativas em Portugal (698 mil), assim como a composição das diferentes naturezas da atividade:

- 625 mil organizações privadas

- 7 mil organizações públicas

- 67 mil organizações sociais

#### A natureza da atividade das empresas e organizações – uma visão sobre Portugal



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

Estes dados são muito relevantes na escolha de emprego, já que existem três grandes setores cuja natureza da atividade é distinta: setor Privado, Público e Social. Todos são relevantes, mas são conduzidos por princípios diferentes, têm objetivos distintos e formas de trabalhar específicas.

O setor privado abrange a maioria das organizações (64% deste setor é composto por empresas (sociedades)), tem por objetivo a venda de

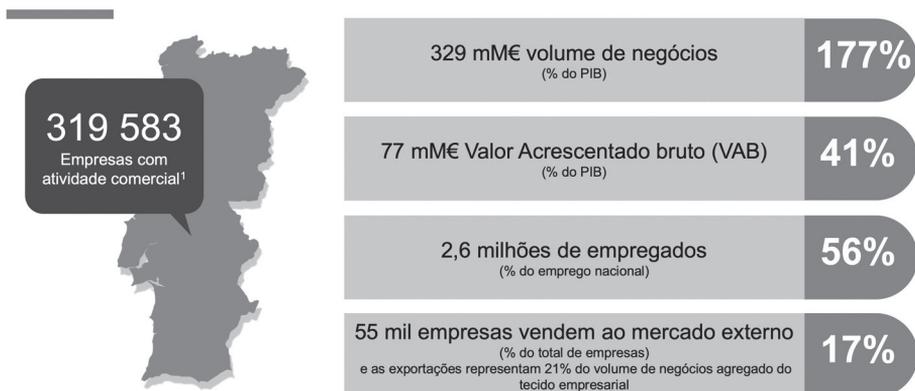
produtos e serviços, tem um papel fundamental no emprego e atualmente tem uma contribuição também importante para o setor social através de diversas iniciativas que desenvolve e dos donativos que atribui. O setor público é maioritariamente (93%) constituído pela administração pública (e as suas várias subdivisões) que incluem as mais diversas instituições do Estado e também pelas empresas públicas que também visam a venda de produtos e serviços, como as privadas, mas o "dono" do capital é o Estado. O setor social onde se incluem as Fundações e as entidades religiosas, é maioritariamente (91%) constituído por associações que se dividem em dois grandes grupos: as associações sociais/culturais/recreativas e as associações económicas/empresariais.

## 4. Conhecer o mercado de trabalho – as empresas

### 4.1. Importância do tecido empresarial na economia nacional e recente evolução

Do universo das empresas e organizações anteriormente apresentadas, vamos concentrar-nos em conhecer o universo das empresas públicas e privadas.

#### As empresas em Portugal

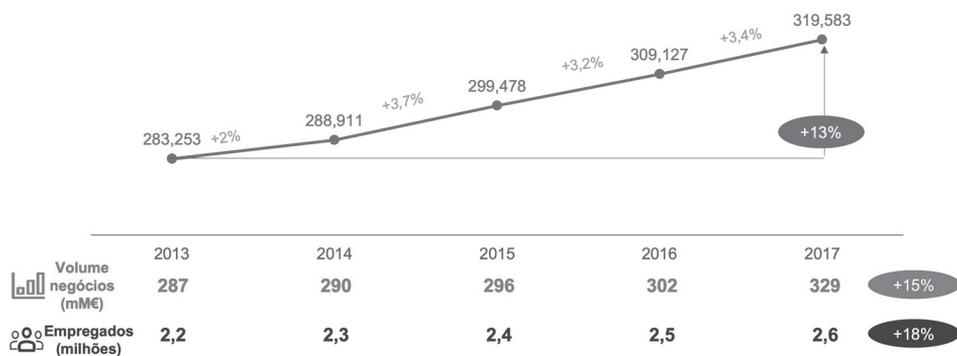


Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

Em Portugal, 320 mil empresas apresentaram atividade comercial em 2017 (informação que a Informa D&B conhece através das contas que as empresas publicam sobre a sua atividade). Estas empresas totalizam 329 mil milhões de euros de volume de negócios e têm 2,6 milhões de empregados, pelo que o tecido empresarial tem um elevado impacto económico no país. Destas 320 mil empresas, apenas pouco mais de 300 são públicas (0,1%).

## O número de empresas aumentou

Evolução do número de empresas com atividade comercial



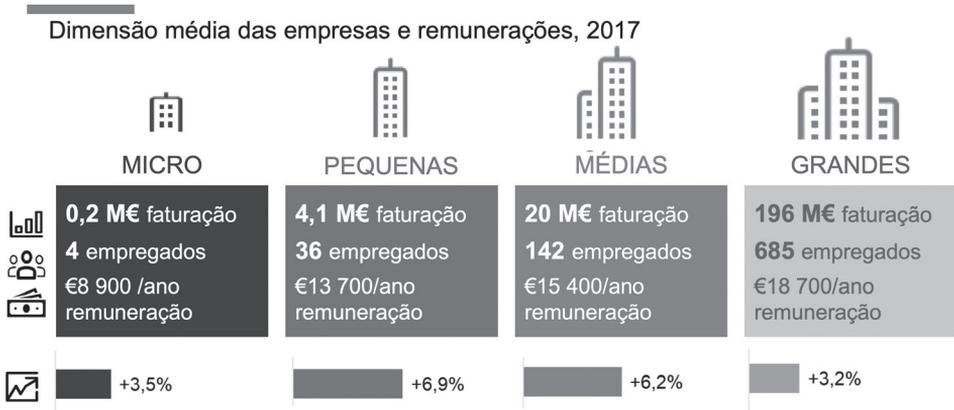
Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

O número de empresas com atividade comercial aumentou nos últimos anos, como se verifica no gráfico acima, e este aumento é transversal a todas as dimensões de empresas.

## 4.2 - Trabalhar numa empresa de pequena ou grande dimensão – as diferenças

Nem todas as empresas têm a mesma dimensão no que respeita a volume de negócios. Assim, podem ser divididas em 4 escalões de volume de negócios: até 2M€ (micro), entre 2-10M€ (pequenas), entre 10-50M€ (médias) e mais de 50M€ (grandes empresas). Nestas diferentes dimensões, os desafios são distintos.

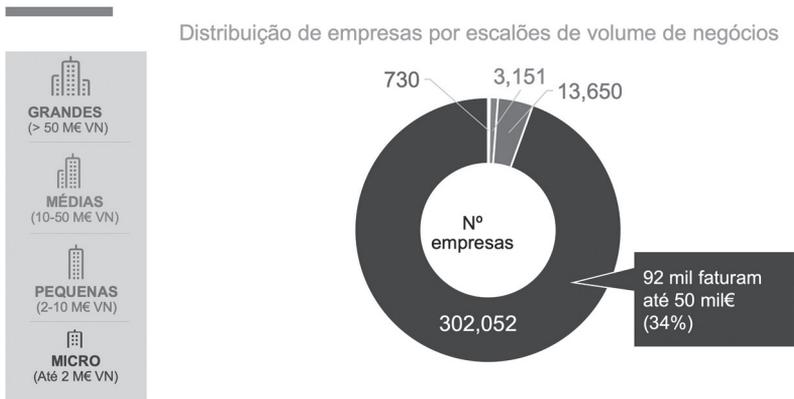
## A dimensão e as diferentes realidades da liderança



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

A responsabilidade de liderar uma grande empresa é substancialmente maior do que a de liderar uma micro: 980x mais em volume de negócios (196 M€ para 200 mil euros) e 171x mais empregados. No entanto, em termos de crescimento de volume de negócios, nos últimos três anos, as pequenas e médias empresas apresentaram as maiores taxas de crescimento (+6,9% e +6,2% respetivamente).

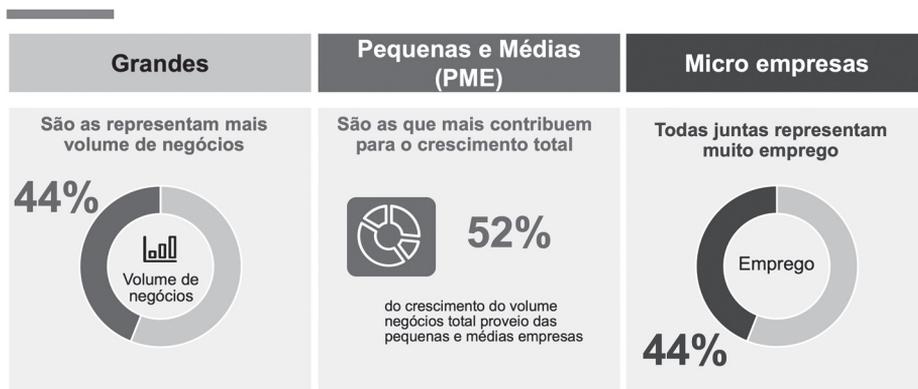
## Tecido empresarial é composto maioritariamente por micro negócios



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

O tecido empresarial é composto, maioritariamente, por micro dimensão, ou seja, a maioria dos nomes das empresas são relativamente desconhecidos para a generalidade das pessoas, sendo muitas delas conhecidas localmente, como, por exemplo, por farmácia, pastelaria, mercearia, gabinete de contabilidade, entre outros. Por sua vez que as grandes empresas têm uma notoriedade muito superior, como, por exemplo, marcas como o Pingo Doce, Modelo Continente, EDP, TAP, MEO Comunicações, VW Autoeuropa, entre outras.

### Em que se destacam os diferentes escalões de dimensão?



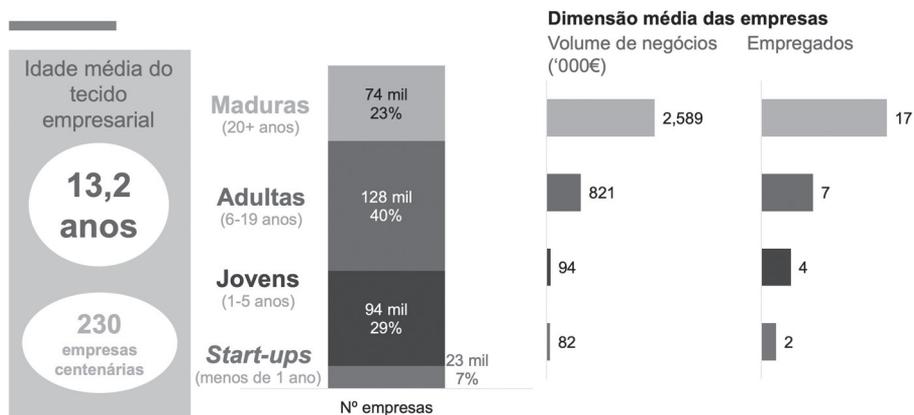
Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

No tecido empresarial, as grandes empresas têm um peso muito relevante no volume de negócios total, as pequenas e médias empresas têm um contributo fundamental no crescimento do volume de negócio total e as microempresas, por serem muitas, representam uma parte significativa do emprego.

No que diz respeito ao volume de negócios do tecido empresarial, destacam-se as grandes empresas (730) que representam >44% do volume de negócios do tecido empresarial. Já em relação ao crescimento do volume de negócios do tecido empresarial, são as pequenas e médias empresas que se destacam. Estas empresas representam 52% do crescimento do volume de negócios total do tecido empresarial. Para o emprego, são as microempresas que, em número muito elevado (94,5% do tecido empresarial), representam 44% do emprego do tecido empresarial.

### 4.3 - Os diferentes desafios de trabalhar numa empresa nova, já adulta ou de negócio maduro

#### Atualmente existem mais empresas jovens do que maduras



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

Do ponto de vista da antiguidade das empresas, a Informa D&B agrupa as empresas em 4 escalões: as *start-ups* que são as empresas que têm menos de 1 ano, as *jovens* entre 1-5 anos, as *adultas* entre 10-19 anos e as *maduras* com mais de 20 anos. De acordo com os dados, há mais empresas jovens do que empresas maduras: 117 mil empresas que têm até 5 anos versus 74 mil maduras (com 20 ou mais anos). No entanto, as empresas maduras têm um peso muito relevante no tecido empresarial: 59% do volume de negócios e quase metade do emprego.

**Um facto curioso é existirem 230 empresas centenárias que, como se pode analisar no quadro seguinte, nasceram em:**

- **1670 - Warre & Ca. (Vinhos)**
- **1715 - Quinta do Noval (Vinhos)**
- **1732 - Livrarias Bertrand**
- **1756 - C. Geral da Agr. das Vinhas do Alto Douro (Vinhos)**
- **1768 - Imprensa Nacional – Casa da Moeda**

## Exemplos de empresas com mais de 200 anos

Nome	Ano início	Atividade	Município	Tipo de gestão	Controlo capital
Warre & Ca	1670	Produção de vinhos	Vila Nova de Gaia	Familiar	Estrangeiro
Quinta do Noval – Vinhos	1715	Produção de vinhos	Alojó	Independente	Estrangeiro
Livraria Bertrand, SGPS	1732	Gestão de participações não financeiras	Lisboa	Familiar	Nacional
C. Geral da Agr. das Vinhas do Alto Douro	1756	Viticultura	Vila Nova de Gaia	Familiar	Nacional
Imprensa Nacional – Casa da Moeda	1768	Impressão	Lisboa	Independente	Nacional
Garland Laidlay	1776	Atividades das sedes sociais	Cascais	Familiar	Nacional
Café Martinho da Arcada	1782	Restaurantes tipo tradicional	Lisboa	Gestor/Empresário	Nacional
José de Sá Pereira	1789	Indústria	Lisboa	Gestor/Empresário	Nacional
Jerónimo Martins	1792	Atividades das sedes sociais	Lisboa	Familiar	Nacional

Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

## 4.4 - Ser empreendedor em Portugal – 5 indicadores relevantes

No gráfico seguinte, podemos analisar a evolução do número de constituições de empresas nos últimos 10 anos:

### Forte dinâmica empreendedora

Evolução do nascimentos de empresas (constituições)



**61%** das empresas os gestores são donos do capital

**33%** dos empreendedores são femininos

**42%** taxa sobrevivência ao fim 5 anos

**9,1%** exportam no ano em que nascem

**836** média de nascimentos anual das empresas estrangeiras (2013-2018)

Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

O nascimento de empresas aumentou, em especial nos últimos 2 anos (2017 e 2018), muito incrementado pelos nascimentos de novas

empresas em atividades ligadas ao turismo, em especial em Lisboa. Os encerramentos também aumentaram (+20,7%, var 2018/2013) a um ritmo ligeiramente inferior ao dos nascimentos (+28,7%, var 2018/2013). Esta dinâmica apresentou comportamentos distintos nos vários setores: alguns cresceram o número de nascimentos muito acima dos encerramentos (ex: atividades imobiliárias), outros apresentaram renovação com um ritmo de nascimentos e encerramentos muito semelhante (ex: alojamento e restauração).

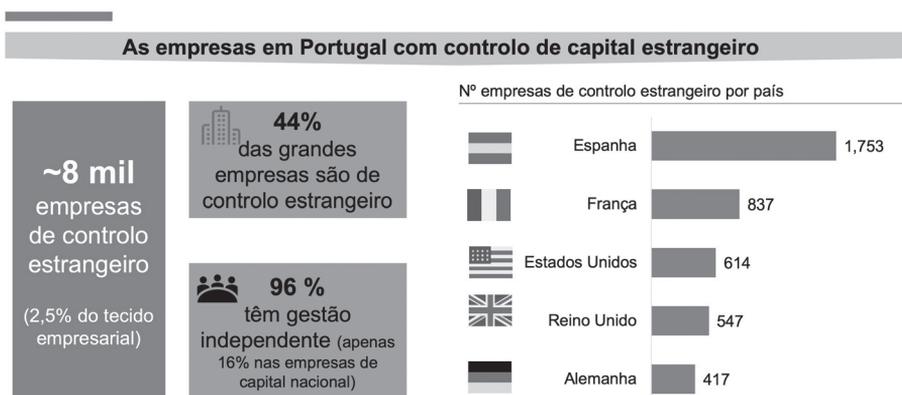
### **Existem 5 indicadores relevantes a destacar no empreendedorismo:**

- **Tipo de gestão: em 61% das empresas que nascem os gestores são donos do capital (gestor empresário e empresas familiares);**
- **Taxa de empreendedorismo feminino (33%);**
- **Taxa de sobrevivência ao fim de 5 anos (42%);**
- **Empresas que nascem globais (exportadoras no 1º ano de vida) (9,1%);**
- **Nascimento de empresas com controlo estrangeiro em Portugal (836 – média de nascimento anual).**

## 4.5 - Empresas com relações com o estrangeiro

O controlo de capital estrangeiro das empresas em Portugal ganhou relevância nos últimos anos. No quadro seguinte, podemos verificar algumas características das empresas em Portugal com controlo de capital estrangeiro:

### Controlo de capital estrangeiro ganhou importância



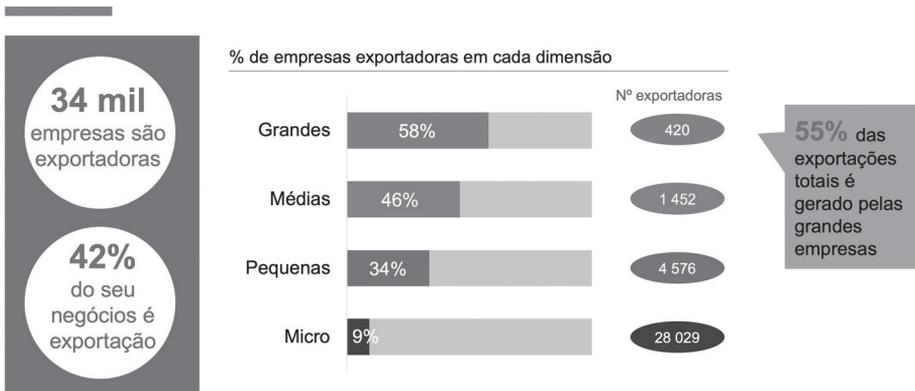
Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

Os nossos principais parceiros comerciais (exportações e importações) também são os países com maior presença (número de empresas que controlam) no controlo de capital de empresas em Portugal. Quase metade das grandes empresas têm controlo de capital estrangeiro (44%) e a quase totalidade destas empresas tem gestão independente (96%).<sup>6</sup> Outra forma das empresas de relacionarem com outros países é através da venda para o mercado externo - exportação. Há cada vez mais empresas a exportar e estas vendas ao exterior assumem uma relevância crescente no seu volume de negócios. Verifica-se que 34 mil empresas são exportadoras e 42% do seu negócio é a exportação. As exportações têm permitido às empresas em Portugal contornar a

<sup>6</sup> Empresas com Gestores Independentes: empresas privadas cujos órgãos de gestão e administração (órgãos sociais) não detenham a maioria do capital da empresa; Empresas de Gestores Empresários (não familiar): Empresas privadas cujo capital seja detido maioritariamente por pessoa(s) individual(is) e que a maioria dos direitos de controlo diretos se encontrem na posse da(s) pessoa(s) singular(es) que detêm o capital social da empresa; Empresas Familiares: Empresas cujo capital seja detido maioritariamente por pessoa(s) individual(is) que detêm o capital social da empresa, ou está na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos e pelo menos um representante da família estiver envolvido no governo da empresa.

reduzida dimensão, alavancando o crescimento através do aumento e da diversificação da carteira de clientes. Diversos fatores contribuíram para que hoje já não sejam apenas as empresas grandes e maduras que exportam. O tecido empresarial em Portugal alargou significativamente a base de exportadoras, com especial contributo das PME, que estenderam os seus negócios aos mercados externos.

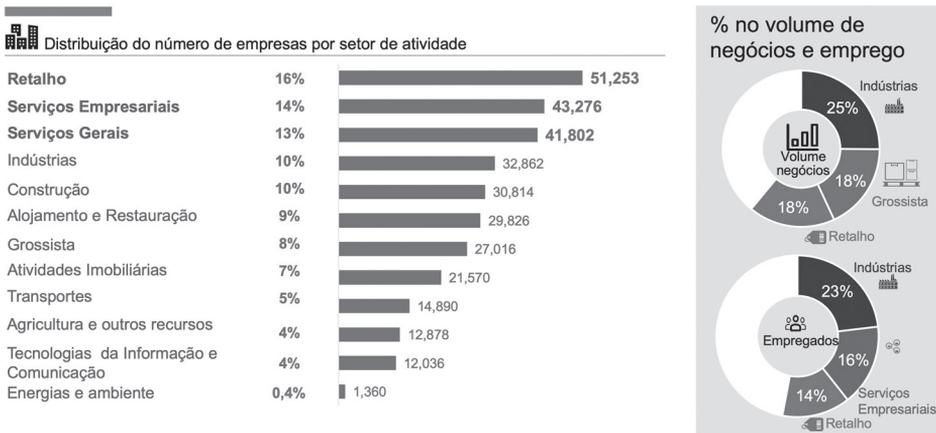
### Presença nos mercados externos no horizonte das Grandes e PME



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

## 4.6 – As diferentes realidades setoriais

### Três setores concentram quase metade das empresas



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

Os setores do Retalho, dos Serviços gerais e dos Serviços empresariais representam quase metade das empresas (43%). Mas são as Indústrias que representam a maior parcela de volume de negócios e emprego de entre os setores (quase  $\frac{1}{4}$ ).

No caso do volume de negócios, destaca-se o setor dos Grossistas (em especial alimentar e combustíveis) e do Retalho (em especial o automóvel e as grandes superfícies).

E, no caso do emprego, destaca-se também (além das Indústrias e do Retalho), a importância dos Serviços empresariais com especial contributo dos serviços externos de apoio às empresas (trabalho temporário, segurança e serviços de manutenção).

## Alguns destaques setoriais



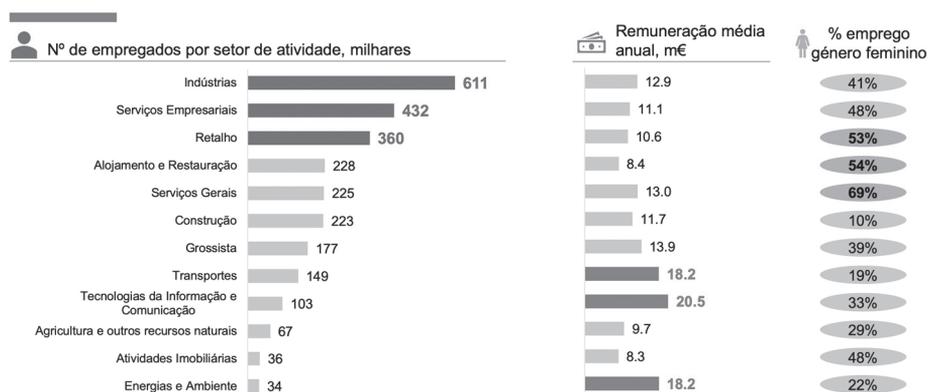
Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

## Complementando a análise, destacam-se os setores:

- onde se concentram maior número de grandes empresas;
- em que quase metade das empresas são jovens (menos de 5 anos);
- com forte perfil exportador (onde mais de 1/3 das empresas do setor são exportadoras);
- onde se concentram maior número de empresas com controlo de capital estrangeiro.

No gráfico seguinte, conseguimos analisar o número de empregados, a remuneração média anual por colaborador e a percentagem de emprego feminino por setor:

### Como empregam os diferentes setores

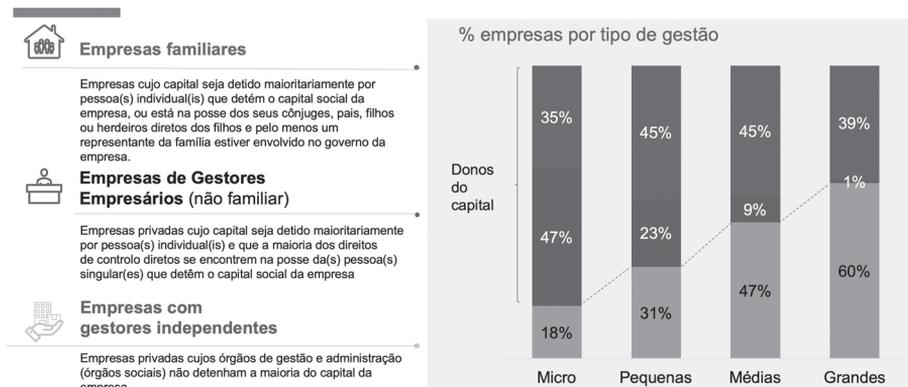


Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

As Indústrias, os Serviços empresariais e o Retalho são os setores que concentram maior número de empregados. No que respeita às remunerações médias anuais por empregado, o destaque vai para os setores das Tecnologias da Informação e Comunicação, dos Transportes e das Energias e Ambiente que apresentam os valores mais elevados. A presença feminina no mercado de trabalho em Portugal alterou-se nas últimas décadas, estando prestes a atingir a paridade na população ativa, onde mais de metade dos licenciados são mulheres. Mas esta realidade não é transversal a todos os setores de atividade. Os setores com maior presença feminina no emprego são os Serviços gerais, o Alojamento e Restauração e o Retalho e, do lado oposto, encontram-se os setores da Construção e dos Transportes onde apenas uma minoria dos empregados são mulheres.

## 4.7 - O tipo de gestão - trabalhar numa empresa com gestores donos do capital ou com uma equipa de gestão independente

### Tipo de gestão das empresas

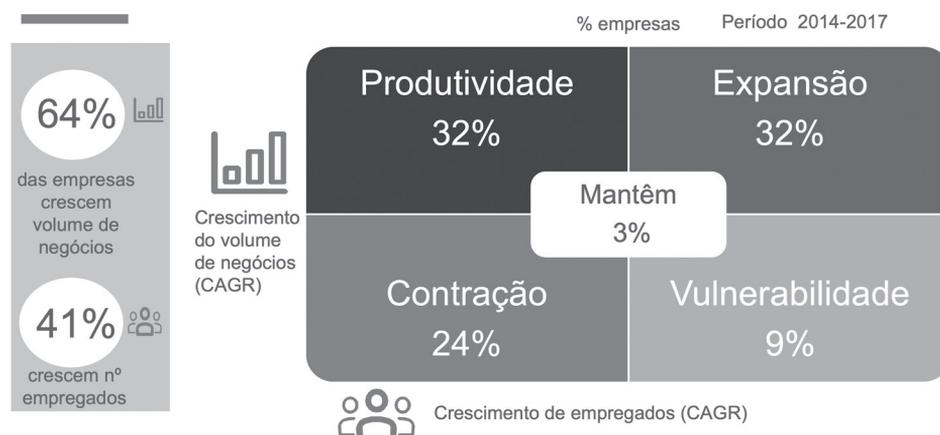


Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

À medida que a dimensão das empresas aumenta, aumenta também a presença de empresas com gestão independente (18% nas micro e 60% nas grandes empresas). Outro aspeto interessante é o facto de em quase metade das microempresas o tipo de gestão ser gestor/empresário (ou seja, não familiar). A presença de empresas familiares, sendo mais evidente nas pequenas e médias empresas, mantém-se também muito presente nas empresas de grande dimensão.

## 4.8 – Crescimento das empresas

### Perfil de crescimento do tecido empresarial



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

Quase 2/3 das empresas cresceram em volume de negócios (64%) no período 2014-17 e menos de metade (41%) cresceram em número de empregados.

**Nem todas as empresas têm o mesmo perfil de crescimento. Na análise do tecido empresarial verifica-se que:**

- quando as empresas crescem em volume de negócios aumentando também o número de empregados, encontram-se em fase de expansão (32% do tecido empresarial);
- em número semelhante, temos as empresas que crescem o seu volume de negócios, mas reduzem o emprego, encontram-se em fase de produtividade (32% do tecido empresarial);
- quase ¼ das empresas (24%) encontra-se em fase de contração, reduzindo o volume de negócios e emprego em simultâneo;

- **por último, existe um conjunto mais reduzido de empresas que reduzem o volume de negócios, mas aumentam o seu número de empregados, classificadas como em fase de vulnerabilidade (9% do tecido empresarial);**
- **metade cresce em número de empregados (expansão) e a outra metade reduz (produtividade). Quase ¼ das empresas reduz o seu volume de negócios e em emprego (24%).**

### Empresas que crescem muito rápido - As empresas de crescimento elevado (ECE)



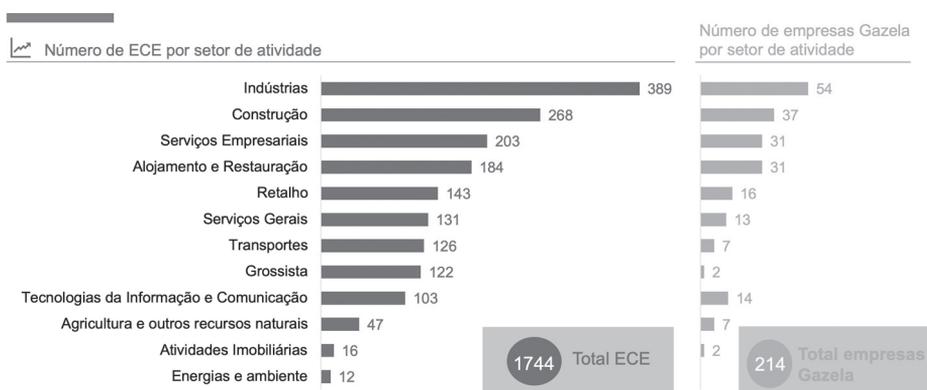
Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

As Empresas de Crescimento Elevado (ECE) são uma minoria vital com grande impacto na economia, com um forte contributo para o crescimento do emprego. As ECE e as empresas Gazela (ECE que têm cinco ou menos anos de idade no final do período em análise) crescem a um ritmo mais acelerado do que as restantes organizações, ritmo este que varia consoante os ciclos de recessão e expansão da economia. Atuando em todos os setores e sendo maioritariamente PME (88%), estas empresas com mais de 10 empregados no início do período de análise caracterizam-se por um crescimento orgânico médio anual de empregados superior a 20%, durante três anos consecutivos.

Estas empresas atingem altas *performances* graças a práticas de gestão diferenciadas, à sua vocação para a inovação e à capacidade de identificarem novas oportunidades de mercado. Sendo mais resilientes e ágeis face à concorrência, as ECE demonstram um grande potencial enquanto parceiros de negócio, podendo estimular o desenvolvimento das entidades que com elas se relacionam, e suscitam um interesse especial em investidores e grandes empresas interessadas em aquisições.

No gráfico seguinte, apresenta-se o número de ECE e de empresas Gazela por setor de atividade:

### As empresas de crescimento elevado estão presentes em todos os setores

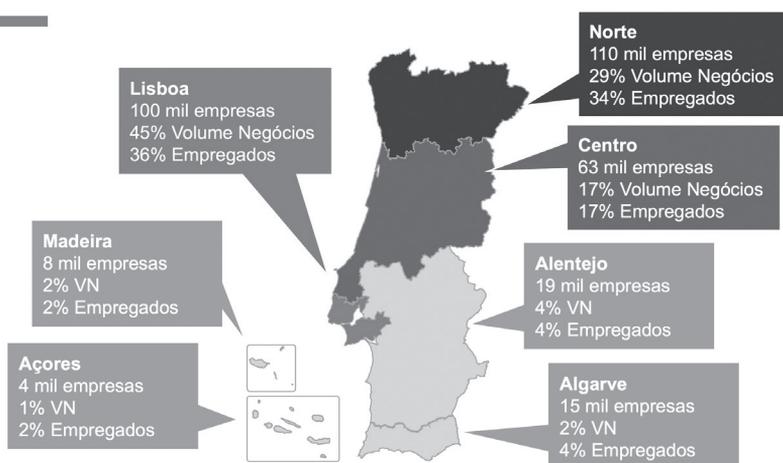


Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

### 3.9 - Perspetiva regional – localização das empresas nas diferentes regiões

Para finalizar, relativamente aos indicadores empresariais das regiões, o gráfico seguinte apresenta, como se distribuem as empresas, o volume de negócios e emprego do tecido empresarial pelas várias regiões do país (NUTS II, análise com base na sede de cada empresa).

#### Localização das empresas do tecido empresarial



Fonte: Análise Informa D&B; Dados: IES (informação empresarial simplificada)

# Anexo 2

## Listagem de Instituições Membro do CME

Egas Moniz - Cooperativa de Ensino  
Escola Superior de Saúde Santa Maria  
Escola Superior de Educação Paula Frassinetti  
Instituto Politécnico de Lisboa  
Instituto Politécnico de Portalegre  
Instituto Politécnico de Santarém  
Instituto Politécnico de Setúbal  
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave  
Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Politécnico de Leiria  
Instituto Politécnico do Porto  
Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
Universidade de Aveiro  
Universidade de Coimbra  
Universidade do Minho  
Universidade do Porto  
Universidade Portucalense  
Universidade Europeia  
Universidade de Trás os Montes e Alto Douro

## Listagem de Parceiros Membro do CME

GRACE  
FCCN  
IAPMEI  
IEFP  
Informa D&B  
OPJ – Observatório Permanente da Juventude  
SOCIUS / ISEG / UL  
Universidade do Minho - CICS

# Anexo 3

## Listagem de Convidados - Auscultação

Ana Carina Paixão	Escola Superior de Saúde Santa Maria
António Lopes	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
Cristiana do Nascimento	Casa Maior - Residências Geriátricas
Ellen Barbosa	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
Francisco Cordeiro	ESDRM - IP Santarém
Frederico Veiga	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
Helena Rodrigo	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
Inês Nascimento	Universidade Portucalense
Joana Almeida	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
João Bonacho	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
João Cruz	Instituto Politécnico do Porto
João Guimarães	ISEC - Instituto Politécnico de Coimbra
Jorge Santos	VIPEX, S.A.
Luís Baltazar	ISEC - Instituto Politécnico de Coimbra
Maria José Casaca	Santa Casa da Misericórdia de Santarém
Michael Penhor	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
Pedro Castro	Universidade do Porto
Pedro Ribas	ISEC - Instituto Politécnico de Coimbra
Ricardo Correia	NQ Digital Agency
Rita Silva	Lactogal
Rúben Ladeira	ISEC - Instituto Politécnico de Coimbra
Sérgio Oliveira	BLIP
Sílvia Cardoso	ISCAC - Instituto Politécnico de Coimbra
Steve Pires	ISEC - Instituto Politécnico de Coimbra





