



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

Re(pensar) a empregabilidade: a importância das *soft skills*

Cláudia Cristina Gonçalves Pires Lopes

Junho, 2021

Cláudia Cristina Gonçalves Pires Lopes

Re(pensar) a empregabilidade: a importância das *soft skills*

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientador: Prof.^a Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Junho, 2021

Agradecimentos

A presente dissertação é o culminar de mais de vinte anos de experiência na área dos Recursos Humanos, tendo sido realizada numa altura que fez todo o sentido, numa altura onde fomos todos obrigados a re(pensar) no modo como encaramos a vida, o conhecimento e a aprendizagem!

Apesar de ter sido um percurso nem sempre fácil, tive o apoio e o suporte incondicional de pessoas às quais estou extremamente agradecida.

Primeiramente, gostaria de agradecer a todos os professores do ISG do Mestrado em Gestão do Potencial Humano, que além do profissionalismo tiveram sempre uma palavra de apoio e incentivo.

Agradeço à minha grande amiga e colega de trabalho Inês Melo, que além de me ter desafiado, esteve comigo ao longo de todo o percurso que fizemos juntas, e cuja amizade e ajuda foram importantes para a conclusão da presente dissertação.

Agradeço, ainda, à Coutinho Neto & Orey, por me terem proporcionado a realização do mestrado, sempre com apoio, incentivo e confiança depositada.

Aos participantes neste estudo agradeço o tempo disponibilizado e as suas preciosas contribuições, pois sem elas, não teria sido possível concretizar esta investigação.

Um especial agradecimento à Catarina e ao Henrique, os meus filhos que sempre me apoiaram, motivaram a continuar e pela compreensão do tempo que não estava com eles.

Ao João, meu marido, pelo incentivo, apoio incondicional e por me fazer desafiar a mim própria, e todo o seu esforço e motivação que permitiram que atingisse os meus objetivos e concluísse com sucesso esta etapa.

Por fim, gostaria de agradecer especialmente à minha orientadora a Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues, pela sua dedicação, paciência, disponibilidade constante, pelos conselhos e conhecimentos científicos e pelas ideias debatidas. O seu apoio e encorajamento foram imprescindíveis para que este trabalho tivesse tido um caminho sempre prazeroso e muito enriquecedor, muito obrigada mesmo!

Resumo

As transformações do mundo empresarial têm vindo a sofrer inúmeras mudanças que contribuem de forma significativa para um acréscimo da preocupação com a empregabilidade. Esta inquietação é generalizada na sociedade, mas tem maior relevância nas organizações, nos recém-diplomados e nas Instituições de Ensino Superior, motivo pelo qual se considera pertinente investigar se as competências adquiridas ao longo do percurso académico são suficientes e adequadas para ingressar no mercado de trabalho.

A presente investigação foi operacionalizada através de dois estudos. No primeiro foi utilizada uma metodologia qualitativa que visou conhecer a opinião dos empregadores no que diz respeito à importância das *soft skills* para o desempenho/sucesso profissional, e consequente empregabilidade. Os dados foram recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, junto de 30 profissionais de Recursos Humanos. O segundo estudo de natureza quantitativa teve como objetivo apurar se os empregadores e os diplomados têm uma perceção semelhante no que diz respeito às *soft skills* manifestadas. Participaram neste estudo 113 diplomados/alunos finalistas da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, sendo os dados recolhidos através de um questionário.

Os resultados obtidos revelam que apesar da perceção dos empregadores sobre as *soft skills* manifestadas pelos diplomados ser positiva, consideram que ainda existe uma lacuna entre as competências demonstradas e as que são relevantes para um bom desempenho profissional. Verificou-se, ainda, que os empregadores acreditam que o nível de empregabilidade dos diplomados é significativamente influenciado pela importância crescente que se tem vindo a atribuir às *soft skills* nos últimos anos.

Palavras-chave: *Soft-skills*, Diplomados, Empregadores, Instituições de Ensino Superior, Empregabilidade.

Abstract

Business world transformations have been suffering innumerable changes that contribute significantly to an increased concern with employability. This issue is generalized in society, but appears to be more relevant in the organizations, newly graduates and in college. For this reason, it is considered to be relevant investigate if the skills that were acquired throughout the academic journey are sufficient and adequate to enter the job market.

The investigation was operationalized through two studies. In the first study it was adopted a qualitative methodology to get to know the employer's point of view about the importance of soft skills when it comes to professional success and consequential empregability.

The data was collected through a semi structured interview of thirty Human Resources Professionals. The second quantitative study aimed to know if the employers and employees have similar perspectives when it comes to the soft skills demonstrated earlier. Thirteen hundred graduates/senior students of Human Resources Management degree participated in this study in where the data was collected through a survey.

Results show that although the perspective about the soft skills demonstrated by the employees was positive, there's still a gap between the skills demonstrated and the ones that are relevant for a good professional performance. The employers believe that the level of the employee's empregability is significantly influenced by the importance given to soft kills in the last few years, as it continues to increase.

Keywords: Soft-skills, Graduates, Employers, Higher Education Institutions, Employability.

Índice

Índice de figuras	v
Índice de tabelas	vi
Lista de siglas, acrónimos e abreviaturas	vii
Introdução	1
Capítulo 1. <i>Soft skills</i>	4
1.1. Origem e evolução do conceito	4
1.2. Relevância das <i>soft skills</i> em contexto organizacional	7
1.3. <i>Soft skills</i> mais valorizadas pelos diplomados	9
1.4. <i>Soft skills</i> mais valorizadas pelos empregadores	11
1.5. <i>Soft skills</i> e desempenho	14
1.6. <i>Soft skills</i> e desenvolvimento de carreira	15
Capítulo 2. Instituições de Ensino Superior	17
2.1. O papel das IES no desenvolvimento das <i>soft skills</i>	17
2.2. Ligação entre o ensino superior e o mercado de trabalho	19
2.3. Desafios das IES para aumentar os níveis de empregabilidade	21
Capítulo 3. Empregabilidade	25
3.1. Empregabilidade em Portugal	26
3.2. Empregabilidade vista pelos recém-licenciados	28
3.3. Empregabilidade vista pelos empregadores	29
3.4. Estratégias para entrar no mercado de trabalho	31
3.5. Sucesso <i>versus</i> eficácia profissional	32
Capítulo 4. Enquadramento metodológico	34
4.1. Objetivos do estudo	34
4.1.1. Objetivo geral	34
4.1.2. Objetivos específicos	34

4.2. Metodologia	35
4.2.1. Hipóteses de investigação	35
4.2.2. Modelo conceitual	36
4.3. Estudo qualitativo	36
4.3.1. Participantes	36
4.3.2. Instrumento de recolha dos dados qualitativos	38
4.3.3. Procedimento	39
4.4. Estudo quantitativo	39
4.4.1. Participantes	39
4.4.2. Instrumento de recolha dos dados quantitativos	40
4.4.3. Procedimento	40
Capítulo 5. Apresentação dos resultados	42
5.1. Análise qualitativa	42
5.2. Análise quantitativa	47
Capítulo 6. Discussão dos resultados	53
6.1. Contributos teóricos e práticos	57
6.2. Limitações e sugestões para estudos futuros	58
Conclusão	60
Referências	63
Anexos	75
Anexo 1. Guião da entrevista semiestruturada	76
Anexo 2. Consentimento informado	78
Anexo 3. Questionário <i>Soft skills</i> (empregadores)	80
Anexo 4. Questionário <i>Soft skills</i> (diplomados/alunos finalistas)	82

Índice de figuras

Figura 1.	<i>Soft skills: World Economic Forum versus XIV Conferência HR Portugal</i>	9
Figura 2.	Modelo <i>iceberg</i>	15
Figura 3.	Perceção sobre as competências mais valorizadas no mercado de trabalho em 2019	20
Figura 4.	Número de diplomados desempregados por tipo de IES: 2015 <i>versus</i> 2020	22
Figura 5.	Número de diplomados desempregados por ciclo de estudos: 2015 <i>versus</i> 2020	23
Figura 6.	Estratégias de promoção da empregabilidade	24
Figura 7.	Total de alunos matriculados no Ensino Superior em Portugal entre 2000 e 2020	26
Figura 8.	Alunos matriculados no Ensino Superior em Portugal, entre 2000 e 2020, por subsistema de ensino e a sua comparação com a média nacional	27
Figura 9.	Desenvolvimento de competências a nível europeu	30
Figura 10.	Modelo concetual	36

Índice de tabelas

Tabela 1.	Evolução do conceito de <i>soft skills</i>	5
Tabela 2.	Top 10 das <i>soft skills</i> ao longo dos anos	8
Tabela 3.	Top 10 das <i>soft skills</i>	13
Tabela 4.	Caracterização dos empregadores	37
Tabela 5.	Caracterização dos diplomados/ alunos finalistas	39
Tabela 6.	Importância atribuída às <i>soft skills</i> pelos empregadores	48
Tabela 7.	<i>Soft skills</i> mais valorizadas <i>versus soft skills</i> percebidas pelos empregadores	49
Tabela 8.	<i>Soft skills</i> : percepção dos empregadores <i>versus</i> percepção dos diplomados/ alunos finalistas	50
Tabela 9.	Percepção sobre as <i>soft skills</i> : empregadores <i>versus</i> diplomados/alunos finalistas	52

Lista de siglas, acrónimos e abreviaturas

CV	-	<i>Curriculum Vitae</i>
CEDEFOP	-	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
CME	-	Consórcio Maior Empregabilidade
COVID-19	-	Coronavírus-19
DGEEC	-	Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DGS	-	Direção-Geral da Saúde
DP	-	Desvio-padrão
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
HR	-	<i>Human Resources</i>
IEC	-	Índice Europeu de Competências
IEFP	-	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IES	-	Instituições de Ensino Superior
INE	-	Instituto Nacional de Estatística
M	-	Média
RGPD	-	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VUCA	-	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>
WEF	-	<i>World Economic Forum</i>

Introdução

O mundo contemporâneo caracteriza-se por grandes mudanças, onde a evolução tecnológica e a dinâmica de cada mercado, condicionam o modo como as organizações criam e adotam estratégias que lhes permitem alcançar um posicionamento competitivo e gerador de valor (Woya, 2019). Estas transformações têm vindo a exercer um forte impacto sobre os padrões de atuação profissional, o que contribui significativamente para o aumento da preocupação com a empregabilidade (Ladeira et al., 2019).

Esta inquietação atinge também as organizações que, diariamente, se deparam com inúmeros desafios, nomeadamente: (i) a escassez de algumas competências ou lacunas em áreas específicas do mercado; (ii) a falta de colaboradores altamente especializados; (iii) a qualidade da força de trabalho; (iv) e os elevados níveis de absentismo e de *turnover* (Osmani et al., 2019).

Para alcançarem os seus objetivos, as organizações procuram indivíduos capazes de mobilizar os seus conhecimentos, experiências e saberes para acompanharem as estratégias organizacionais cada vez mais exigentes, transformadoras e inovadoras, porque só assim é possível fazer a diferença face à concorrência e alcançar vantagem competitiva (England et al., 2019). Segundo Short e Keller-Bell (2021) as competências técnicas já não são suficientes para assegurar uma posição de destaque no mercado de trabalho, motivo pelo qual as organizações começam a recrutar profissionais que se distingam pelas suas *soft skills*, porque é através das mesmas que os colaboradores conseguem obter os resultados desejados.

Deste modo, é fundamental conhecer as competências mais valorizadas pelos empregadores, em contexto laboral, porque a falta de clareza sobre as mesmas dificulta a perceção dos próprios diplomados sobre as *soft skills* a desenvolver para serem bem-sucedidos profissionalmente (Kačamakovic & Lokaj, 2021). Esta informação permite fazer a ponte entre as necessidades do mercado de trabalho e as competências adquiridas pelos diplomados em contexto universitário, o que facilita o processo de transição entre o meio académico e o profissional (Guerra-Báez, 2019).

As exigências do mercado de trabalho requerem a aquisição de *soft skills* que permitam responder aos atuais desafios laborais porque, cada vez mais, as organizações procuram colaboradores que manifestem competências diferenciadoras que lhes permitam desempenhar as suas tarefas/funções de forma eficaz (Rodrigues et al., 2017).

As Instituições de Ensino Superior (IES) devem estar atentas a esta nova realidade e reavaliar os conteúdos programáticos das unidades curriculares dos cursos que ministram, tornando-as mais práticas e mais próximas das necessidades organizacionais, de forma a impulsionar a empregabilidade dos seus diplomados (Nusrat & Sultana, 2019). Nesta sequência, Kenski e colaboradores (2019) referem que é imperativo diminuir as lacunas que existem entre as *soft skills* que os diplomados possuem e as que são exigidas pelo mercado de trabalho, pelo que é fundamental que as IES tenham consciência de que ainda existe um longo caminho a percorrer.

A presente investigação insere-se nesta temática e tem como principal objetivo conhecer a perceção dos empregadores sobre as *soft skills* mais valorizadas no mercado de trabalho e de que forma as mesmas contribuem para garantir a empregabilidade dos recém-licenciados. Perante o exposto, formulou-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida as soft skills são importantes para aumentar a taxa de empregabilidade dos diplomados?*

No que diz respeito à estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, três dos quais incidem sobre a revisão da literatura. O Capítulo 1 – *Soft skills* – é dedicado às competências transversais, onde começa por se apresentar a origem e a evolução do conceito. Seguidamente, abordaremos a sua relevância em contexto organizacional e a forma como o Top 10 das *soft skills* mais valorizadas pelas organizações tem oscilado ao longo do tempo. São, ainda, expostas as perceções dos diplomados e dos empregadores relativamente às mesmas, através da comparação dos seus pontos de vista. Posteriormente, apresenta-se a relação das *soft skills* com o desempenho e o desenvolvimento de carreira, através dos estudos desenvolvidos nos últimos anos.

O segundo capítulo procura aprofundar o papel das IES no desenvolvimento das *soft skills* dos seus diplomados, pois segundo Lennox e Roos (2017) é durante o percurso universitário que os alunos devem adquirir conhecimentos e competências que lhes permitam lidar com a volatilidade e a incerteza que caracteriza o contexto de trabalho atual. Pretendeu-se, ainda, analisar a ligação entre o ensino superior e o mercado de trabalho e a importância das IES transformarem os tradicionais modelos de ensino em modelos estratégicos que permitam capacitar os seus alunos para o exercício de atividades profissionais. Também se considerou pertinente abordar os desafios das IES para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados, porque apesar da taxa de desemprego dos mesmos ter diminuído ligeiramente nos

últimos anos, o número de desempregados que possui o ensino superior continua a ser mais elevado do que seria expectável.

O terceiro capítulo incide sobre a temática da empregabilidade e das tendências de evolução do mercado de trabalho em Portugal. São, ainda, apresentados os pontos de vista dos diplomados e dos empregadores relativamente às competências necessárias para lidar as adversidades que caracterizam o contexto laboral, do mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Segue-se uma reflexão sobre as estratégias a desenvolver por parte dos diplomados, das IES e dos empregadores para facilitar a entrada no mercado de trabalho, uma vez que a empregabilidade deve ser um processo dinâmico que implica a participação ativa de todos os intervenientes (Vieira & Theotonio, 2018). Termina-se este capítulo com um breve apontamento sobre a diferenciação entre o sucesso e a eficácia profissional.

O capítulo quatro recai sobre o enquadramento metodológico, onde são expostos os objetivos do estudo e as respetivas hipóteses de investigação, bem como o modelo concetual que constitui a base empírica deste trabalho. Segue-se a caracterização dos participantes e a descrição dos instrumentos e procedimentos através dos quais o estudo foi operacionalizado. Para tornar a pesquisa mais robusta e diminuir o enviesamento dos resultados, na consecução deste trabalho recorreu-se a uma metodologia mista, a partir da qual foram realizados dois estudos: um de natureza qualitativa e outro ancorado numa abordagem quantitativa.

O quinto capítulo é dedicado à análise e apresentação dos resultados obtidos nos dois estudos e no sexto capítulo procede-se à discussão dos mesmos, mencionando a literatura mais recente sobre o tema. Seguidamente, são expressos os contributos teóricos e práticos em torno da importância das *soft skills* mais valorizadas em contexto laboral e do seu contributo para aumentar a empregabilidade dos diplomados. Neste capítulo também são abordadas as contribuições teóricas e práticas da investigação e apresentadas as limitações e sugestões que poderão servir como um ponto de partida para estudos futuros. Por último, na conclusão será feita uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido e sintetizados os principais resultados.

Capítulo 1

Soft skills

Numa época caracterizada pela incessante inovação e pelo crescimento exponencial da ciência é, cada vez mais, necessário adquirir novos conhecimentos e competências que permitam lidar com os constantes desafios do dia a dia (Martins & Oliveira, 2017). Para enfrentar esta nova realidade de forma positiva, as organizações precisam de contratar profissionais que promovam a mudança e se comprometam com os objetivos organizacionais, pois só assim é possível, fazer a diferença face à concorrência e alcançar vantagem competitiva (Ferreira et al., 2018).

Estas dinâmicas exigem o desenvolvimento de competências que possibilitem distinguir as organizações pela sustentabilidade (AlQershi, 2021) e não apenas pelo nível de qualidade ou de produtividade, porque sendo categorias estruturadas de atuação, as competências são vistas como *outputs* de desempenho (Wannakraioj & Velu, 2021). Verifica-se, assim, que as competências técnicas (*hard skills*) começam a ser insuficientes para garantir uma posição de destaque no mercado de trabalho, pelo que as organizações começam a valorizar e a recrutar profissionais que revelem comportamentos e competências transversais que os diferenciem dos outros (Short & Keller-Bell, 2021). Estas competências, denominadas *soft skills*, são essenciais para o sucesso de qualquer organização e constituem um fator de decisão na seleção de um candidato em detrimento de outro (Eva & Afroze, 2021).

1.1. Origem e evolução do conceito

O termo *soft skills* surgiu a partir do conceito de competência que emergiu nos anos 70 do século passado, através dos estudos de David McClelland (1973) e tem vindo a ser amplamente estudado por diversos autores ao longo dos anos (*e.g.*, Robles, 2012; Sharma, 2018; Sgobbi & Zanquim, 2020). A definição do conceito tem sofrido várias alterações ao longo dos anos, mas a sua pertinência reflete-se na importância crescente que lhe tem sido atribuída em contexto organizacional e em particular no que diz respeito às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH; Lepeley et al., 2021).

A definição de competências transversais – *soft skills* – foi introduzida por Mertens, em 2004 (Cardoso et al., 2006) numa época em que o contexto socioeconómico era caracterizado pela instabilidade e incerteza e, como tal, era necessário desenvolver capacidades que

permitissem a adaptação a um mercado progressivamente mais competitivo e dominado por uma mudança contínua. A crescente importância do conceito, levou a que vários autores se dedicassem ao seu estudo, como se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1

Evolução do conceito de soft skills

Autores(ano)	Definição do conceito de <i>soft skills</i>
Mertens (2004)	Habilidades que não estão relacionadas com a formação técnica, mas que contribuem para a adaptação do indivíduo ao mercado de trabalho.
Moreno (2006)	Capacidades gerais que complementam e facilitam o desenvolvimento da carreira profissional.
Schulz (2008)	Conjunto de traços de personalidade e aptidões sociais que incluem a facilidade de comunicação, a simpatia e o otimismo.
Dixon e colaboradores (2010)	Combinação de conhecimentos, aptidões, comportamentos e características que possibilitam a realização de tarefas/funções de forma eficaz.
Robles (2012)	Ferramenta essencial para ajudar os profissionais a alcançar os resultados desejados.
Grisi (2014)	Aptidões que vão além das exigências específicas de determinada profissão.
Cimatti (2016)	Competências que não estão diretamente relacionadas com uma tarefa específica, mas são necessárias em qualquer função e como tal são consideradas estratégicas para o sucesso pessoal e profissional do colaborador.
Devedzic e colaboradores (2018)	Habilidades pessoais e sociais que incluem traços de personalidade, comunicação e capacidade de interação que caracterizam o relacionamento com as outras pessoas.
England e colaboradores (2019)	Aptidões interpessoais que ajudam as pessoas a gerir conflitos e a criar relacionamentos inclusivos que melhoram o desempenho da equipa e contribuem para a criação de ideias, resolução de problemas e estratégias de negociação que permitem reformular os processos de trabalho.
Sgobbi e Zanquim (2020)	Competências que podem ser observadas através das habilidades de comunicação, autoconhecimento, gestão de projetos, espírito de equipa e capacidade de aprender que permitem um desempenho eficaz.
Lopes e colaboradores (2021)	Habilidades não cognitivas que os indivíduos necessitam para um bom relacionamento social no local de trabalho.

A evolução do conceito demonstra que, se no passado a preocupação se centrava no saber-saber e no saber-fazer, atualmente enfatiza o saber-ser, ou seja, deixou de se focar apenas

nas características intrínsecas do indivíduo, para passar a considerar também o contexto organizacional, os seus recursos e as suas estratégias (Chambers, 2017).

Porém, todas as componentes são necessárias para que o colaborador possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências da função, nomeadamente: (i) o saber, que integra o conjunto de conhecimentos que possibilitam o desempenho adequado das tarefas (Ceitil, 2016); (ii) o saber-fazer, que diz respeito ao conjunto de habilidades que fazem com que o colaborador seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui para solucionar os problemas que surgem em contexto laboral (Véliz Martínez, 2016); (iii) o saber-estar, que contribui para que os comportamentos estejam de acordo com as normas/regras da organização e para facilitar o relacionamento interpessoal (Chambers, 2017); (iv) o querer-fazer, que é fundamental para motivar os colaboradores a realizarem corretamente as suas funções (Farias et al., 2019); (v) e o poder-fazer, que se refere aos meios e recursos necessários que a organização disponibiliza para que as competências associadas a determinada função possam ser postas em prática (Machado-Taylor & Rolim, 2019).

Apesar das *soft skills* necessitarem de ser complementadas com as competências técnicas – *hard skills* – é notório que as organizações preferem profissionais que lhes permitam responder positivamente aos desafios laborais e que se envolvam nos objetivos da organização (Rodrigues et al., 2017).

Como anteriormente referido as *hard skills* individualmente não garantem o sucesso profissional, mas são necessárias para que um profissional consiga desempenhar adequadamente as suas tarefas/funções (Motyl et al., 2017). Atualmente, o conhecimento técnico está mais democratizado e acessível o que facilita a sua aquisição, seja através da transferência de conhecimentos e/ou de sistemas de informação inteligentes (Carlucci et al., 2018).

As *soft skills*, por sua vez, resultam de uma construção pessoal e social que deriva das vivências e aprendizagens adquiridas ao longo da vida e são fundamentais para enfrentar desafios, resolver problemas e ultrapassar obstáculos de forma eficaz. Neste âmbito, Gabor e colaboradores (2019) acrescentam que os dois tipos de competências não se excluem, complementam-se.

Este novo paradigma remete para o impacto que as *soft skills* têm na performance dos colaboradores e para o desfasamento que existe entre as competências adquiridas em contexto académico e as novas necessidades do mercado de trabalho (Tamrat, 2018).

1.2. Relevância das *soft skills* em contexto organizacional

O conceito de *soft skills* é um dos mais utilizados em contexto organizacional, principalmente na área da GRH, e apesar de não existir uma definição única que o descreva é unânime que contribui significativamente para que os colaboradores atinjam os seus objetivos profissionais e assegurem o seu posto de trabalho (Rodrigues et al., 2017).

Segundo Cotet e colaboradores (2017), as constantes mudanças do mercado de trabalho e o rápido avanço tecnológico têm contribuído de forma significativa para baixar a taxa de empregabilidade. Para contrariar esta tendência, os profissionais começam a adotar papéis que lhes permitam manter a sua atividade profissional e a desenvolver competências comportamentais inter e intrapessoais que lhes permitam trabalhar eficazmente com todos os *stakeholders* com quem lidam diariamente (e.g., superior hierárquico, colegas de trabalho, clientes; Silva et al., 2020).

Uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard revelou que 85.0% do sucesso profissional depende das *soft skills* e apenas 15.0% das competências técnicas (Sydorenko, 2020). Estes resultados continuam a ser congruentes com os encontrados por Klaus (2010), há cerca de dez anos, segundo os quais 75.0% do desempenho profissional depende deste tipo de competências e apenas 25.0% provém das *hard skills*, o que sugere que é uma tendência que tem propensão para se manter ao longo dos anos.

O *Future of Jobs Report*, realizado pelo *World Economic Forum* (WEF), em outubro de 2020, revela que as lacunas ao nível das *soft skills* continuam a ser elevadas e têm tendência a aumentar nos próximos cinco anos devido às transformações que irão ocorrer na maioria das atividades profissionais. De acordo com este relatório, prevê-se que até 2025, algumas profissões se tornarão obsoletas e redundantes, pelo que se estima que a força de trabalho diminuirá de 15.4% para 9.0%. Em contrapartida, as profissões que atualmente se encontram em ascensão (e.g., tecnologias de informação, inteligência artificial, engenharia robótica, cibersegurança) crescerão de 7.8% para 13.5%. Com base nestes resultados, presume-se que até 2025, 85 milhões de pessoas possam vir a ser substituídas por máquinas, que serão capazes de realizar todas as competências técnicas exigidas pelas funções para as quais foram concebidas.

Ao compararmos os estudos realizados pelo WEF em 2018, e em 2020, verifica-se que apenas existem três competências comuns, no que se refere ao Top 10 das *soft skills* mais

valorizadas pelas organizações entre 2015 e 2020 e que se prevê que sejam mantidas em 2025, apesar da ordem não ser a mesma (Tabela 2).

Tabela 2

Top 10 das soft skills ao longo dos anos

	2015	2020	2025
1º	Resolução de problemas complexos	Resolução de problemas complexos	Inovação
2º	Trabalho de equipa	Pensamento crítico	Aprendizagem contínua
3º	Gestão de pessoas	Criatividade	Resolução de problemas complexos
4º	Pensamento crítico	Gestão de pessoas	Pensamento crítico
5º	Negociação	Trabalho de equipa	Criatividade
6º	Controlo de qualidade	Inteligência emocional	Liderança
7º	Orientação para o cliente	Tomada de decisão	Controlo tecnológico
8º	Tomada de decisão	Orientação para o cliente	Programação de tecnologia
9º	Escuta ativa	Negociação	Resiliência
10º	Criatividade	Flexibilidade cognitiva	Capacidade de raciocínio

(Adaptado de WEF, 2018, 2020)

A nível nacional, a Randstad (2020) realizou um estudo no âmbito da *XIV Conferência Human Resources (HR) Portugal* subordinado ao tema *People 4.0 - Que Competências no Futuro*, que contou com a participação dos cerca de 500 profissionais de recursos humanos (RH) que se encontravam no evento. Os resultados obtidos foram comparados com os do *Future of Jobs Report* (WEF, 2018) e verificaram-se algumas semelhanças no que diz respeito às *soft skills* mais valorizadas, apesar da ordem não coincidir (Figura 1).

Figura 1*Soft skills: World Economic Forum versus XIV Conferência HR Portugal*

<i>World Economic Forum</i>		<i>XIV Conferência HR Portugal</i>
Resolução de problemas complexos	1º	Inteligência emocional
Pensamento crítico	2º	Trabalho de equipa
Criatividade	3º	Gestão de pessoas
Gestão de pessoas	4º	Criatividade
Trabalho de equipa	5º	Orientação para o cliente
Inteligência emocional	6º	Pensamento crítico
Tomada de decisão	7º	Flexibilidade cognitiva
Orientação para o cliente	8º	Resolução de problemas complexos
Negociação	9º	Tomada de decisão
Flexibilidade cognitiva	10º	Negociação

(Adaptado de Randstad, 2018)

A análise destes estudos reflete as mudanças significativas que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho e o valor atribuído às novas qualificações e competências, que por sua vez, se traduzem na performance dos colaboradores (Tamrat, 2018). Durante este processo, a gestão das pessoas, afastou-se da sua função propriamente dita e passou a centrar-se no indivíduo e na sua capacidade de adaptação à mudança (Cameron & Green, 2019).

As pesquisas de Sopa e colaboradores (2020) corroboram esta ideia ao afirmar que, atualmente, o colaborador tem que ir além da realização das tarefas técnicas, porque se não demonstrar uma vasta gama de competências, comportamentos e atitudes que são transversais aos diversos contextos de trabalho, dificilmente será bem-sucedido profissionalmente. Estas competências são fundamentais para o desempenho do colaborador, a partir do momento em que integra a organização, pelo que se torna pertinente perceber quais são as *soft skills* mais valorizadas pelos diplomados e pelos empregadores (Kačamakovic & Lokaj, 2021).

1.3. *Soft skills* mais valorizadas pelos diplomados

As características VUCA que caracterizam o mundo do trabalho do século XXI, tendem a transformar as *soft skills* em competências que facilitam a aplicação dos conhecimentos

técnicos aprendidos pelos recém-licenciados em contexto académico (Wesley et al., 2017). Esta situação sugere que as competências adquiridas no ensino superior talvez não sejam suficientes e adequadas para permitir a entrada no mercado de trabalho (Črnjar et al., 2018).

Um estudo realizado por Vieira e Marques (2014), no qual foram entrevistados 64 recém-licenciados, revelou que cerca de 70.0% dos participantes avalia positivamente o seu percurso académico. Porém, consideram que o certificado obtido funciona apenas como um cartão-de-visita que lhes permite ter acesso ao mercado de trabalho. Os participantes referem, ainda, que nos cursos superiores existe uma componente prática muito reduzida, o que não lhes permite ter uma noção da realidade empresarial suficiente (e.g., resolução de problemas, gestão de tempo, planeamento).

Em 2015, seis IES de quatro países europeus, deram início ao Projeto *Commons*, que visava conhecer a opinião dos recém-licenciado sobre as *soft skills* que deveriam ser desenvolvidas durante o seu percurso académico que os ajudasse a iniciar a sua vida profissional (Pereira et al., 2016).

Entre os participantes, encontravam-se 204 recém-licenciados portugueses, segundo os quais as competências que deveriam ser mais abordadas durante o percurso académico, no sentido de aumentar a taxa de empregabilidade são: (i) a proatividade, que caracteriza a capacidade de tomar a iniciativa (Ngang et al., 2015); (ii) a comunicação, que diz respeito à facilidade com que se transmite e interpreta a informação com clareza e objetividade (Moore & Morton, 2015); (iii) a experiência prática, que se refere ao contacto real com as tarefas profissionais (Monteiro & Gonçalves, 2015); (iv) as competências interpessoais, que determinam a forma como o indivíduo interage e se relaciona com os outros; (v) as técnicas de procura de emprego que incluem a redação do *Curriculum Vitae* (CV), da carta de apresentação/motivação e a preparação para a entrevista (Pereira et al., 2016); (vi) e o trabalho de equipa, que é fundamental para partilhar conhecimentos e aumentar o desempenho pessoal e organizacional (Pereira & Costa, 2017).

Estas competências transversais traduzem-se em atitudes e comportamentos que vão além da formação académica e como tal podem ser estimuladas e desenvolvidas através de atividades extracurriculares, seminários e /ou *workshops* (Pereira & Costa, 2017).

Silva e colaboradores (2020), acrescentam que os recém-diplomados acreditam que no futuro, as *soft skills* mais valorizadas em contexto laboral serão: a comunicação assertiva, o

trabalho de equipa, o relacionamento interpessoal, a aprendizagem contínua, o autocontrolo e a empatia.

Esta nova realidade, chama a atenção para a importância das IES passarem a incluir nos seus planos curriculares, conteúdos programáticos que incidam sobre o desenvolvimento de competências transversais que permitam responder às necessidades organizacionais (Gruzdev et al., 2018). Ao adotarem este tipo de estratégia, estarão a contribuir de forma efetiva, para aumentar a taxa de empregabilidade dos seus diplomados (Nusrat & Sultana, 2019). Segundo Kovarik e Warren (2020) já existem empresas de recrutamento e seleção a rejeitar candidatos com elevados níveis académicos, por acreditarem que a posse de um diploma não significa que os mesmos possuam as competências necessárias para alcançarem um elevado desempenho.

1.4. *Soft skills* mais valorizadas pelos empregadores

Num passado relativamente recente, o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores centrava-se essencialmente nas suas qualificações académicas e nas respetivas competências técnicas (Iyengar, 2017). Porém, verifica-se que, nos últimos anos, as *soft skills* têm vindo a ganhar terreno e começam a ser cada vez mais valorizadas pelos empregadores (Ritter et al., 2018). Neste particular, verifica-se que a comunicação oral e escrita, o trabalho de equipa, a adaptabilidade, a capacidade de liderança e as competências de *networking* começam a ocupar um lugar de destaque na lista de preferências dos recrutadores (Kovarik & Warren, 2020).

A comunicação oral e escrita é essencial para o sucesso profissional, motivo pelo qual é uma das competências mais apreciadas pelas entidades empregadoras, porque é através da mesma que as atividades são coordenadas e orientadas para os objetivos da organização (Matteson et al., 2016). Segundo Raina e Zameer (2016) quando o colaborador apresenta a informação de forma clara e concisa, exprime as suas opiniões e defende os seus direitos e os da organização tanto verbalmente como por escrito, nomeadamente através de apresentações e/ou relatórios para os vários *stakeholders* (e.g., pares, superior hierárquico, clientes).

O trabalho de equipa contribui significativamente para alcançar um objetivo comum, motivo pelo qual é considerado um dos indicadores mais importantes para avaliar o desempenho dos colaboradores (Meeks, 2017). Quando um indivíduo tem facilidade em trabalhar com os outros, estabelece relacionamentos que lhe permitem interagir e partilhar

conhecimentos, responsabilidades e recursos que encorajam os restantes elementos do grupo a dar o seu melhor na realização das tarefas que lhe são atribuídas (Kačamakovic & Lokaj, 2020).

A adaptabilidade caracteriza-se pela capacidade de manter a eficiência em ambientes em constante mudança e pela vontade de adquirir conhecimentos e competências que permitam enfrentar novos desafios e que ajudem o colaborador a lidar com imprevistos, a trabalhar sob pressão e a encarar com naturalidade as críticas construtivas (Jena & Satpathy, 2017).

As capacidades de liderança são essenciais para influenciar e motivar a equipa a contribuir para o sucesso da organização e, independentemente, do tipo de liderança exercida é uma competência fundamental para orientar e implementar planos estratégicos (Nang et al., 2015). Ao dirigir a equipa para os objetivos, o líder encoraja os colaboradores e reconhece o seu contributo para alcançar as metas definidas pela organização (Lekchiri et al., 2018).

Por último, as redes de *networking* facilitam a troca de informações entre indivíduos ou grupos pelo que constitui uma competência extremamente importante para garantir a empregabilidade (Bullen et al., 2018). Ao estabelecer e manter contactos profissionais e sociais que lhe permitem uma atualização constante em relação ao mercado, o colaborador contribui para aumentar o seu desempenho e o da organização (Kovarik & Warren, 2020).

Estas competências têm vindo a manter-se ao longo dos anos, o que pode ser comprovado pelo estudo realizado por Robles, em 2012, que demonstrou que o Top 10 das *soft skills* é composto pelas competências que se apresentam na Tabela 3 e que ainda hoje se mantêm atuais.

Segundo o relatório do WEF (2020) esta tendência poderá sofrer algumas alterações nos próximos anos, porque à exceção da liderança que se irá manter no Top 10, as competências mais valorizadas em 2025, passarão a ser o pensamento crítico, a análise e resolução de problemas, a autogestão, a aprendizagem contínua, a resiliência, a tolerância ao stress e a flexibilidade.

Tabela 3*Top 10 das soft skills*

Competências	Descrição
Comunicação	Caracteriza as pessoas que sabem falar e fazer apresentações em público, redigir documentos e escutar ativamente.
Cortesia	Descreve as pessoas graciosas, educadas, delicadas e que mostram respeito pelos outros.
Flexibilidade	Qualifica as pessoas que se adaptam facilmente à mudança, aceitam novas ideias e têm autocontrolo emocional para lidar com a ambiguidade, a pressão e os retrocessos.
Integridade	Reflete o quanto a pessoa é escrupulosa, honesta e valoriza o comportamento ético e moral.
Relações interpessoais	Descreve as pessoas que interagem facilmente com os outros, são empáticas, gentis, sociáveis e sabem gerir conflitos com cordialidade.
Atitude positiva	Define as pessoas otimistas, confiantes e que encaram os acontecimentos de forma confiante.
Profissionalismo	Qualifica as pessoas que cumprem eficientemente os seus objetivos e que trabalham com entusiasmo.
Responsabilidade	Identifica as pessoas conscienciosas, autodisciplinadas, ponderadas, sensatas e comprometidas com o seu trabalho.
Trabalho em equipa	Caracteriza as pessoas que colaboram e apoiam os outros, mostram empatia, tolerância e consideração pelo trabalho dos outros
Ética profissional	Representa as pessoas que são leais, escrupulosas e que compreendem normas e regras que vão ao encontro dos interesses pessoais, organizacionais e sociais.

(Adaptado de Lopes et al., 2021, p. 124)

Succi e Canovi (2020) compararam a perceção dos recém-licenciados com a perceção dos empregadores relativamente à importância atribuída às *soft skills* em contexto laboral e encontraram diferenças significativas entre os dois grupos. Os resultados revelaram que os empregadores valorizam mais a ética profissional, a adaptação à mudança, a criatividade, a orientação para o cliente e o trabalho de equipa, enquanto os recém-licenciados consideram mais importante a rede de contactos (*networking*) e a gestão de conflitos. Estas diferenças podem dever-se ao facto de os grupos não terem a mesma experiência de trabalho e pertencerem a gerações diferentes.

A perceção dos empregadores acerca das competências consideradas mais importantes em contexto laboral e a sua comparação com a perceção dos diplomados é crucial para facilitar a sua entrada no mundo do trabalho e promover o sucesso profissional (Gabor et al., 2019).

1.5. *Soft skills* e desempenho

O atual contexto de trabalho, marcado pela competitividade e pela emergência de funções cada vez mais complexas e em constante mutação, necessita de colaboradores que além dos conhecimentos teóricos detenham competências transversais que atuem como um suporte entre a técnica e a prática profissional (Sharma, 2018). Deste modo, é fundamental que os recém-licenciados desenvolvam *soft skills* que lhes permitam alcançar um desempenho que corresponda aos objetivos organizacionais (Ramírez-Vielma & Nazar, 2019).

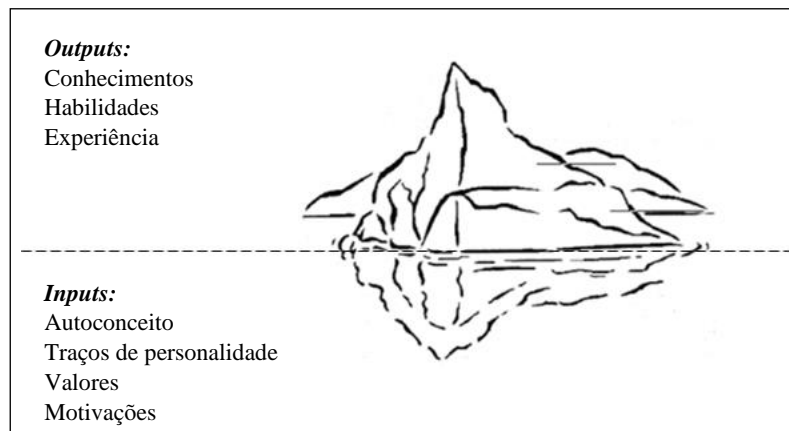
Segundo Ibrahim e colaboradores (2017), entre as *soft skills* que mais contribuem para uma elevada performance, encontram-se: (i) a adaptabilidade e resiliência para lidar com a incerteza e as adversidades do dia a dia; (ii) a gestão do stress e das emoções provenientes da competitividade laboral; (iii) a criatividade para resolver problemas e apresentar soluções inovadoras; (iv) e o relacionamento interpessoal porque é através da interação com os outros que se consegue otimizar o desempenho individual, grupal e organizacional.

Guerra-Báez (2019) acrescenta que o estilo de comunicação, a gestão do tempo, o trabalho de equipa e a capacidade de liderança, são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer função, porque não estão diretamente ligadas a uma profissão específica.

É ainda importante destacar a inteligência emocional, que é considerada por vários autores (*e.g.*, Aqqad et al., 2019; Chong et al., 2020; Pekaar et al., 2017) como um forte preditor do desempenho individual e da eficiência profissional, pois encontra-se significativamente associada à produtividade e à capacidade de inovação.

Devedzic e colaboradores (2018) vão mais longe e afirmam que a ausência de competências de adaptabilidade, pensamento crítico, gestão de tempo, comunicação e trabalho de equipa além de prejudicarem o desempenho individual, impedem a concretização dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, o seu sucesso.

Através da Figura 2 é possível visualizar a relação existente entre as competências e o desempenho. A parte visível do *iceberg* encontra-se relacionada com os conhecimentos técnicos, as habilidades e a experiência dos colaboradores e representa os comportamentos e ações visíveis (*outputs*) que por analogia podem ser comparados às *hard skills* (Ramos & Bento, 2016).

Figura 2*Modelo iceberg*

(Adaptado de Ramos & Bento, 2016)

A parte submersa do *iceberg*, por sua vez, corresponde aos *inputs* que derivam das características que fazem parte da essência de cada ser humano, podendo as mesmas ser comparadas às *soft skills*, pois dizem respeito aos fatores que diferenciam umas pessoas das outras e que distinguem os top dos *bottom performers* (Adnan et al., 2017).

1.6. *Soft skills* e desenvolvimento de carreira

A carreira ocupa um lugar central na vida das pessoas porque constitui a base do seu desenvolvimento e realização pessoal e profissional (Rodrigues et al., 2017). Como representa o conjunto de atividades laborais realizadas ao longo do tempo é largamente influenciada pelas *soft skills* e pelos objetivos e expectativas profissionais de cada um (Buscacio & Soares, 2018).

As competências transversais contribuem de forma significativa para a gestão da carreira, porque além de serem responsáveis pela mesma, também refletem as decisões relacionadas com o seu desenvolvimento (Sharma, 2018).

Segundo Loyarte-López e colaboradores (2020) o desenvolvimento de carreira implica alguma flexibilidade e adaptabilidade ao contexto profissional, pelo que as *soft skills* vão sendo aperfeiçoadas e moldadas às transformações que vão ocorrendo no contexto organizacional.

Não são raras as vezes, que os recém-licenciados escolhem o seu percurso profissional de forma irrealista, porque nem sempre têm noção das tarefas, dificuldades e responsabilidades que têm que enfrentar para serem bem-sucedidos (Tajra & Santos, 2020). Deste modo, é

importante desenvolverem capacidades de análise que lhes permitam avaliar as várias opções e tomar decisões de forma informada (Robertson et al., 2020).

A adaptabilidade também ocupa um lugar importante durante o processo de desenvolvimento de carreira, porque cada vez mais as organizações são constituídas por grupos de trabalho multidisciplinares. Assim, é fundamental respeitar a diferença, aceitar as novas ideias, mostrar consciência intercultural, controlo emocional e, acima de tudo, saber lidar com os retrocessos e as críticas (Bocciardi et al., 2017).

O apoio e cooperação, desempenham um papel basilar na construção do espírito de equipa, o que se traduz na compreensão e reconhecimento do trabalho dos outros e na forma de comunicar, o que demonstra alguma facilidade ao nível do relacionamento interpessoal que, atualmente, é uma das competências mais valorizadas pelos empregadores (Tejan & Sabil, 2019). Além disso, a interação e relações interpessoais facilitam a criação de *networking* que é extremamente relevante para o desenvolvimento de carreira, porque é através da rede de contactos que o colaborador tem uma visão mais profunda sobre as tendências do mercado e tem acesso a informações sobre ofertas de emprego e movimentações na sua área de atividade (Nadermann, & Eissenstat, 2018).

Capítulo 2

Instituições de Ensino Superior

Em situações de disrupção e mudança, como a que se vive atualmente, o papel das IES é cada vez mais relevante para a empregabilidade, sendo determinante no desenvolvimento dos indivíduos, ao nível das *hard skills* e das *soft skills* (Cimatti, 2016). Este processo deverá ser contínuo e constante ao longo das diferentes metas escolares e prolongar-se pela vida adulta (Ibrahim et al., 2017).

Um estudo realizado, em Portugal, por Brito-Costa e colaboradores (2018) revelou que 72.7% dos diplomados se encontram empregados e que a obtenção desse emprego, na maioria dos casos (82.9%) ocorre num período inferior a um ano após a conclusão dos estudos. Verificou-se, ainda que, 80.9% dos participantes no estudo se encontram a trabalhar na sua área de formação e que apenas 55.1% mencionam ter sentido necessidade de formação complementar para que pudessem progredir na carreira. Quando questionados sobre a adequabilidade da formação que receberam nas IES que frequentaram, para o exercício das suas funções profissionais, 86.3% considerou que a mesma foi adequada ou totalmente adequada. A maioria dos diplomados (92.3%), considera que os conteúdos teóricos e sua importância na prática profissional são relevantes ou extremamente relevantes. No que diz respeito à avaliação dos métodos de ensino, os valores encontram-se nos 87.4%. Estes resultados, sugerem que o nível de confiança dos estudantes nas IES é elevado e que os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico são essenciais para a sua empregabilidade.

Para que as IES continuem a trabalhar no sentido de reduzir o *gap* existente entre as *skills* de saída dos recém-licenciados e as *skills* exigidas pelos empregadores, devem investir e planear estrategicamente a sua atuação em termos de diversidade e focar-se em ações que promovam a qualificação e a orientação profissional (Kenski et al., 2019).

2.1. O papel das IES no desenvolvimento das *soft skills*

As IES assumem um papel determinante no desenvolvimento dos indivíduos, tanto ao nível das *hard* como das *soft skills*, porque é durante o percurso académico que os estudantes devem adquirir as competências que lhe permitam corresponder às necessidades das organizações e assim garantir a sua empregabilidade (Ibrahim et al., 2017).

Neste sentido, Hernández-Herrera e Neri-Torres (2020) aludem que um dos principais papéis das IES é criar uma força de trabalho, devidamente preparada para se adaptar às necessidades dos empregadores. Porém, é consensual que apesar de existir um esforço, cada vez maior, das IES para aumentar a empregabilidade dos seus recém-diplomados, através de diversas estratégias de integração no mercado de trabalho, a lacuna existente entre as competências adquiridas durante o percurso académico e as reais necessidades dos empregadores continua a ser grande (Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência [DGEEC], 2020).

Não obstante, o crescimento dos processos de mudança e adaptabilidade, verifica-se que ainda existe uma forte predominância do ensino tradicional, onde os objetivos educacionais se prendem maioritariamente com o desenvolvimento das competências cognitivas (Morgado et al., 2016) e pouco com a promoção das competências transversais que são expectáveis pelos empregadores (Cleary et al., 2017).

Há quase uma década que Robles (2012) defende que as competências interpessoais podem ser desenvolvidas em contexto escolar, através da adoção de estratégias e métodos que aproximem os conhecimentos transmitidos pelas IES às exigências do mercado de trabalho. O trabalho desta autora continua atual e tem sido fundamental para ajudar a diminuir as lacunas existentes entre as competências adquiridas em contexto académico e as necessidades profissionais dos recém-diplomados (Matteson et al., 2016).

Taylor (2016) acrescenta que o desenvolvimento das competências deve ser uma responsabilidade repartida, pelo que cada uma das partes interessadas tem que assumir o seu papel. Deste modo, as universidades têm o dever de fornecer os conhecimentos e preparar os alunos para lidar com a incerteza de um mercado de trabalho, cada vez mais, desafiante e competitivo e as organizações devem promover o aperfeiçoamento das *hard* e *soft skills* que permitam um desempenho de excelência (Lennox & Roos, 2017).

Considerando o atual enquadramento laboral, é fundamental que as IES estimulem o desenvolvimento pessoal, social e profissional dos seus estudantes, capacitando-os para enfrentarem os desafios, cada vez maiores, da transição do ensino superior para o mercado de trabalho (Hernández-Herrera & Neri-Torres, 2020).

2.2. Ligação entre o ensino superior e o mercado de trabalho

O alinhamento das competências adquiridas nas IES com as competências que o mercado de trabalho necessita aumenta o sucesso dos recém-diplomados no que diz respeito à empregabilidade (Cleary et al., 2017). Neste âmbito, Fadel e Groff (2019) referem que os conhecimentos transmitidos pelas IES devem englobar uma vertente mais prática e não enfatizar maioritariamente os aspetos teóricos.

As constantes transformações do mundo atual despoletaram transformações a vários níveis, nomeadamente no que diz respeito ao acesso à informação e ao conhecimento. Estas mudanças também afetam as IES, que necessitam de se reinventar para não serem excluídas dessa evolução, pelo que um dos seus maiores desafios prende-se com o saber escolher a informação que dará origem aos conhecimentos/competências que o mercado de trabalho mais valoriza (Kenski et al., 2019).

Segundo Carvalho e Gouvêa (2020) as IES não devem ter a pretensão de formar profissionais que venham a ocupar lugares de topo no *ranking* dos empresários mais ricos, mas sim, focar-se numa formação empreendedora que prepare os seus alunos para a autoaprendizagem, para a solução de problemas e para assumir riscos calculados, de forma a que a sua entrada no mercado de trabalho seja bem-sucedida.

Verifica-se assim, que a o desenvolvimento de *soft skills* deve ser um dos pontos fulcrais das IES, pois além de estarem intimamente relacionadas com o bem-estar pessoal são essenciais para que os recém-licenciados se adaptem ao contexto de trabalho (Guerra-Báez, 2019).

As IES devem reconhecer essa realidade e estar preparadas para transformar os modelos clássicos em modelos de ensino estratégicos que permitam preparar os alunos para resolverem os problemas do quotidiano, liderar equipas, serem proativos e terem a capacidade de reagir perante as adversidades (Shek et al., 2017).

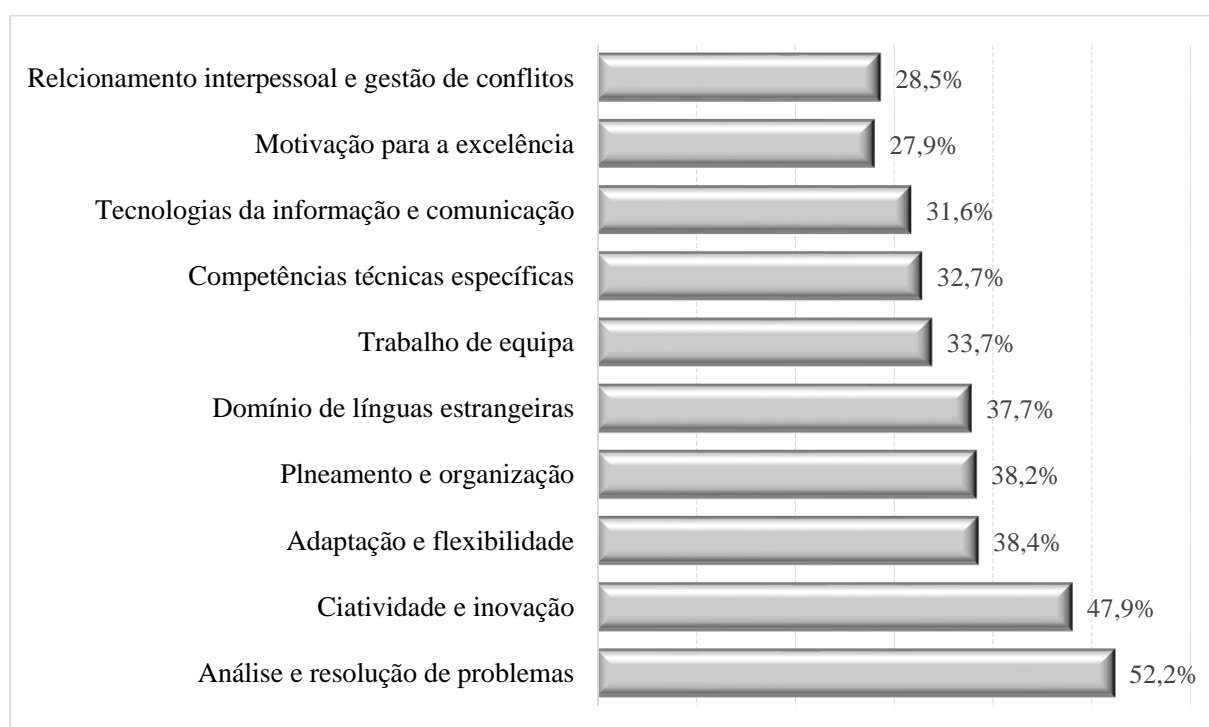
De acordo com Devedzic e colaboradores (2018) a comunicação assertiva, eficiente e eficaz encontra-se diretamente relacionada com as competências de negociação, que são essenciais para a resolução de conflitos e para desenvolver estratégias que permitam dissipar as diferenças ou desacordos que possam surgir em contexto laboral. Quando os profissionais são empáticos e têm elevados níveis de inteligência emocional, trabalham melhor em equipa, são mais cooperantes e conseguem alcançar com maior facilidade os seus objetivos pessoais e organizacionais (Aqqad et al., 2019).

O pensamento crítico é outras das competências mais valorizadas no mercado de trabalho, pois é fundamental para que se possam tomar as melhores decisões e resolver os problemas complexos que vão surgindo diariamente (Robertson et al., 2020).

Um estudo realizado por Vieira e Marques, em 2014, já previa que as competências mais valorizadas no contexto atual seriam a análise e resolução de problemas, a criatividade e inovação, a adaptação e flexibilidade, e o planeamento e organização (Figura 4).

Figura 3

Perceção sobre as competências mais valorizadas no mercado de trabalho em 2019



(Adaptado de Vieira & Marques, 2014, p. 234)

Estes resultados puderam ser comprovados através do relatório realizado pelo WEF, em 2020, o que sugere que as exigências do mercado de trabalho impõem uma permanente atualização de conhecimentos e aprendizagem contínua ao longo da vida.

Face ao exposto, é imprescindível que as IES se esforcem por corresponder às exigências das organizações, porque só assim será possível que o processo de transição do ensino superior para o mercado de trabalho seja bem-sucedido (Guerra-Báez, 2019). Porém, verifica-se que o foco da interação das empresas com as universidades restringe-se essencialmente aos processos de recrutamento, não sendo potenciadas sinergias facilitadoras da

integração de talentos no mercado de trabalho (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional [CEDEFOP], 2020).

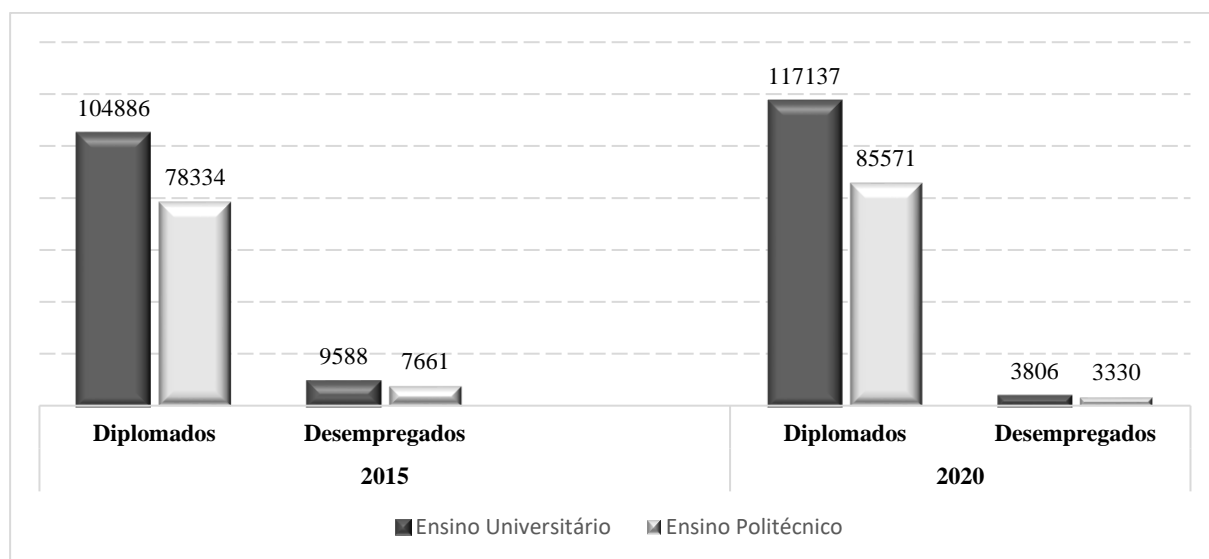
2.3. Desafios das IES para aumentar os níveis de empregabilidade

Nos últimos anos, o debate sobre a relação entre o ensino superior e o mercado de trabalho tem vindo a crescer significativamente, uma vez que a responsabilidade de promover a empregabilidade dos alunos deve ser repartida entre as IES e os empregadores (Suleman, 2018).

A concorrência que se verifica entre as IES, faz com que a empregabilidade dos seus diplomados seja um objetivo essencial, caso contrário não conseguem garantir a procura por parte dos candidatos ao ensino superior. Neste sentido, é importante que as IES vão acompanhando de forma dinâmica o processo de inserção profissional dos seus graduados ao longo dos anos letivos (Cardoso et al., 2014).

Observando a Figura 4 é possível constatar que nos últimos cinco anos, o número de diplomados cresceu 11.6% no ensino universitário e 9.2% no ensino politécnico e que o número de desempregados baixou para menos de metade nos dois tipos de IES, o que sugere que, atualmente, o mercado de trabalho tem mais capacidade para receber os recém-diplomados do que em 2015.

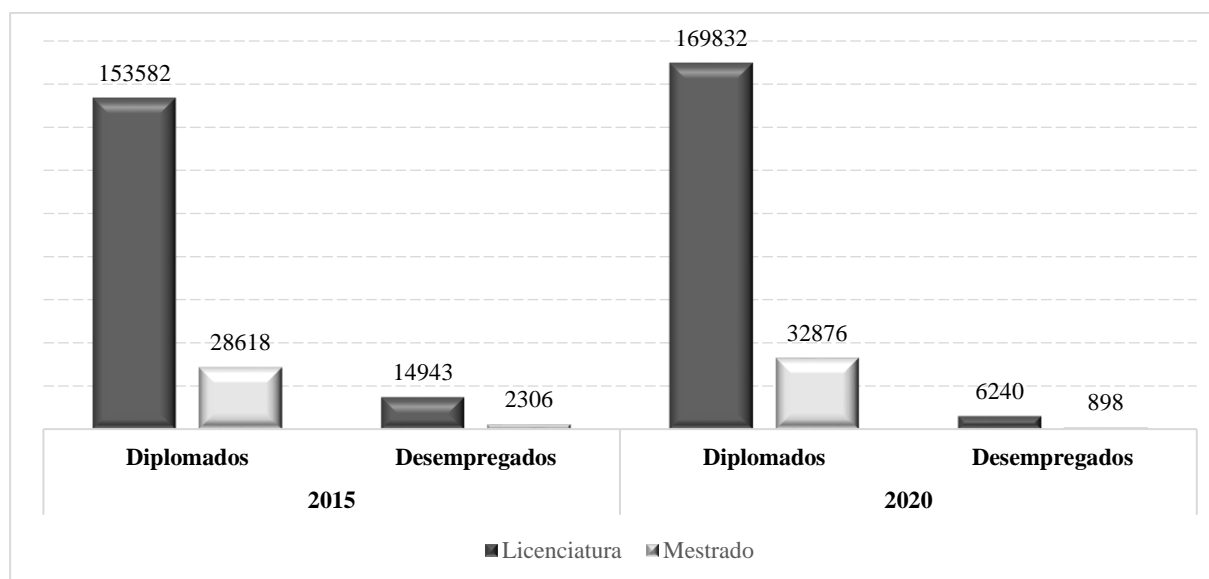
Apesar destes resultados, Donald e colaboradores (2018) alegam que a relação entre as IES e o mercado de trabalho, ainda é muito frágil porque o número de recém-diplomados que se encontram desempregados continua a ser mais elevada do que o seria expectável.

Figura 4*Número de diplomados desempregados por tipo de IES: 2015 versus 2020*

Fonte: Infocursos (2020)

De acordo com *Livro Verde sobre Promoção da Empregabilidade de Diplomados do Ensino Superior* (Consórcio Maior Empregabilidade [CME], 2019), uma das grandes preocupações das IES é, cada vez mais, garantir que os seus alunos tenham sucesso a nível profissional, mas para que tal aconteça é importante que além da componente científica se promova o desenvolvimento de um conjunto de competências transversais que permitam aos futuros diplomados fazer face às exigências do mercado de trabalho.

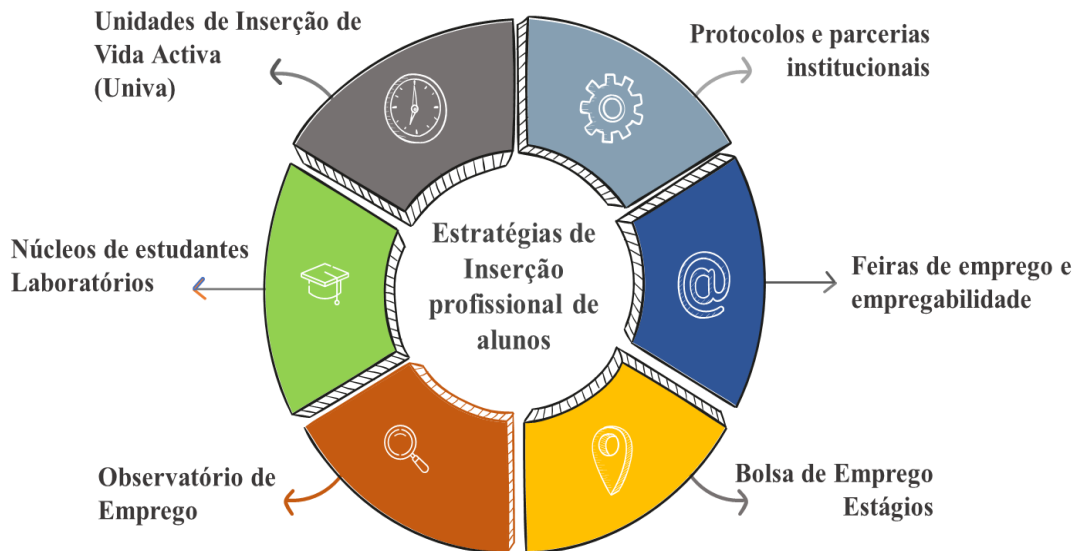
A empregabilidade deverá ser promovida desde cedo e de forma integrada nos vários níveis de ensino, pois segundo a DGEEC (2020) os diplomados que possuem mestrado, têm maior probabilidade de entrar no mercado de trabalho, as conclusões podem ser validadas a partir dos dados apresentados na Figura 5.

Figura 5*Número de diplomados desempregados por ciclo de estudos: 2015 versus 2020*

Fonte: Infocursos (2020)

Os estudos de Atitsogbe e colaboradores (2019) demonstram que os alunos que possuem o 2º Ciclo além de utilizarem com maior frequência as competências transversais e profissionais no exercício da sua atividade, sentem-se mais confiantes para evidenciar tais competências. Assim, a maioria das IES tem vindo a adotar estratégias de promoção da empregabilidade, através de programas estruturantes que vão desde a entrada do aluno na instituição, até à sua saída.

Estes programas além de estimularem o desenvolvimento das *soft skills* constituem uma alavanca de carreira, seja através da promoção de eventos entre empregadores e alunos, estágios curriculares e profissionais, programas de mobilidade, gabinetes de apoio e inserção profissional, feiras de emprego, laboratórios de competências e protocolos de colaboração (DGEEC, 2017; Figura 6).

Figura 6*Estratégias de promoção da empregabilidade*

(Adaptado de DGEEC, 2017, p. 52)

A gestão do conhecimento passou a ser estratégica tanto para as IES como para as organizações que pretendem manter-se no mercado de trabalho e fortalecer a sua vantagem competitiva sobre a concorrência (Santos et al., 2017).

Nesse âmbito, Frágoso e colaboradores (2019) alegam que essa vantagem depende diretamente da capacidade e da velocidade com que os recém-diplomados aprendem a desempenhar as suas funções eficientemente, pelo que a aprendizagem contínua necessita de fazer parte da cultura da organização.

Hernández-Herrera e Neri-Torres (2020), defendem que o desenvolvimento de competências consideradas importantes para os vários setores de atividade permitem aumentar a produtividade das organizações e o desenvolvimento económico do país.

Capítulo 3

Empregabilidade

O conceito de empregabilidade e a importância do seu estudo resulta do reconhecimento de que as certezas do mercado de trabalho, do mundo industrial de ontem, devem ser substituídas pelas múltiplas incertezas e complexidades do mundo atual, amplamente referenciado como VUCA (Vieira & Theotonio, 2018). Além disso, algumas profissões vão-se tornando obsoletas, as tarefas vão-se modificando e o aparecimento de novas profissões deixou de ser uma exceção (WEF, 2020).

Segundo Martins e Oliveira (2017), o conceito de empregabilidade pode se definido como um conjunto de competências, conhecimentos e atributos pessoais que permitem aos indivíduos disputar as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho e serem bem-sucedidos nas suas profissões. Na mesma linha, Lucas (2017) refere que a empregabilidade diz respeito à capacidade das pessoas para conquistar e manter uma atividade profissional.

Pereira e colaboradores (2018) acrescentam que a empregabilidade se refere às qualidades necessárias que possibilitam dar resposta às solicitações que surgem, num dado momento, em contexto laboral. Deste modo, a aquisição de novas competências é fundamental para que os indivíduos possam competir e ser bem-sucedidos quando concorrem a uma vaga de emprego, quando os outros candidatos possuem níveis de qualificação inferiores (Tamrat, 2018).

As habilitações académicas e profissionais constituem os principais requisitos para entrar no mercado de trabalho, pelo que a responsabilidade da sua aquisição depende dos próprios candidatos (Buscacio & Soares, 2018). Neste sentido, a empregabilidade integra um processo de desenvolvimento de conhecimentos que deve ser dinâmico e contínuo para facilitar o acesso ao emprego ou para evoluir na carreira (Vieira & Theotonio, 2018).

Os estudos de Fragoso e colaboradores (2019) demonstram ainda, que numa época em constante mudança em que emergem novos contextos organizacionais, a ritmos que obrigam os indivíduos a adquirir competências estruturantes para o seu sucesso pessoal e profissional, é fundamental compreender em que medida esta velocidade influencia e/ou redefine os conhecimentos dos recém-diplomados.

Neste sentido, é importante perceber se os recém-licenciados estão efetivamente preparados e dotados das competências que as organizações exigem para alcançar vantagem competitiva no mercado de trabalho, que cada vez está mais desafiante e incerto (Tamrat, 2018).

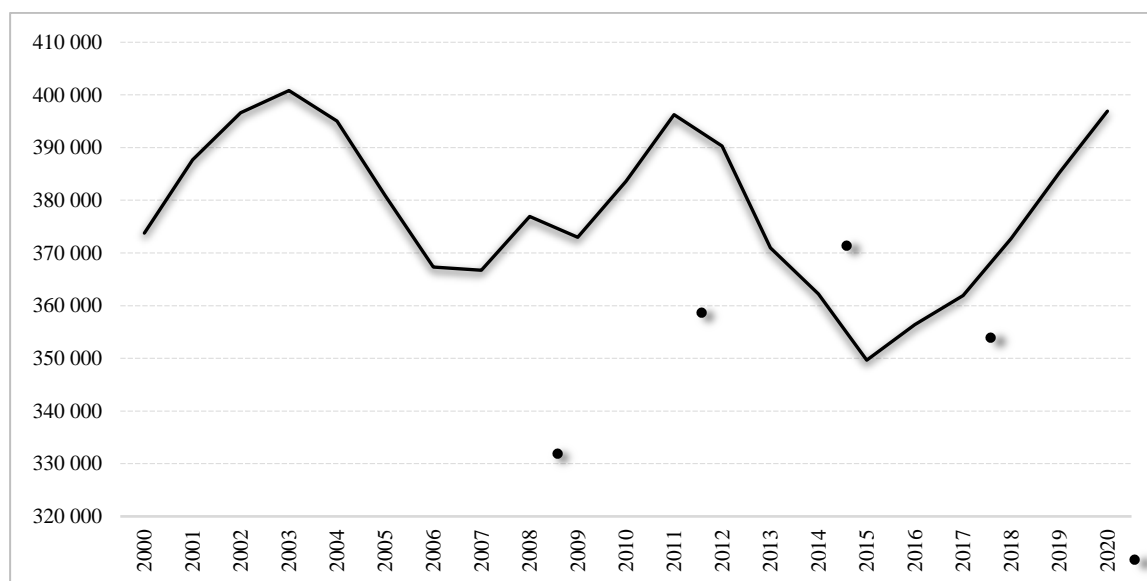
3.1. Empregabilidade em Portugal

De modo a clarificar a importância do conceito de empregabilidade em Portugal, e a forma como o mercado de trabalho se posiciona ao nível das organizações e das IES, considerámos pertinente apresentar os dados que refletem o estado da arte no país (Infocursos, 2020).

A informação disponibilizada pela Pordata (2020) sobre o número de alunos inscritos no ensino superior, nos últimos 20 anos (Figura 7), revela que 2015 foi o ano mais fraco no que diz respeito à quantidade de inscrições ($n = 349.658$), menos 13.5% do que em 2020 ($n = 396.909$), valores que já não se verificavam desde 2011 ($n = 396.268$).

Figura 7

Total de alunos matriculados no Ensino Superior em Portugal entre 2000 e 2020



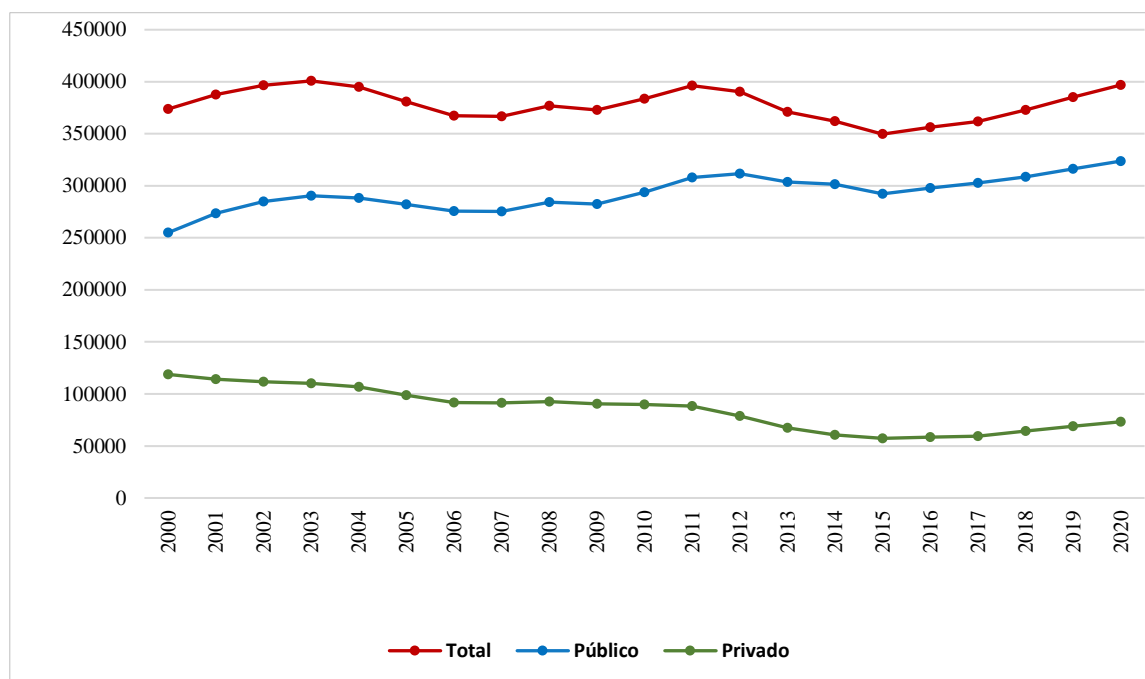
Fonte: Pordata (2020)

Ao analisarmos o número de alunos matriculados no ensino superior, segundo os subsistemas de ensino, no mesmo período de tempo, verificamos que as instituições públicas

são responsáveis por 81.0% dos diplomados em Portugal, face a 19.0% provenientes do ensino privado (Figura 8).

Figura 8

Alunos matriculados no Ensino Superior em Portugal, entre 2000 e 2020, por subsistema de ensino e a sua comparação com a média nacional



Fonte: Pordata (2020)

Os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em fevereiro de 2021, revelaram que os indivíduos que possuem o ensino superior apresentam maior taxa de empregabilidade em relação aos que não têm. Verificou-se, ainda, que no ano 2020, 77.0% dos diplomados se encontravam a trabalhar e que apenas 3.3% dos licenciados que terminaram os seus cursos no ano letivo de 2018/2019 estavam inscritos nos centros de emprego, o que corresponde a menos uma décima em relação ao ano letivo anterior.

No que às instituições privadas diz respeito – universidades e politécnicos – os valores são ligeiramente superiores, mas ainda assim são os mais baixos de sempre, com 3.9% de diplomados inscritos no Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP, 2019), o que corresponde a menos duas décimas do que no ano anterior. Por outro lado, em 2017, o desemprego dos recém-licenciados era superior a 8.0%, tanto para os diplomados do ensino privado, como para os do ensino público (Pordata, 2020).

3.2. Empregabilidade vista pelos recém-licenciados

A sociedade atual é competitiva e está em constante mutação. Hoje são poucas as pessoas que esperam exercer a mesma profissão ao longo de toda a vida, pois existe uma grande probabilidade de cada indivíduo poder ter que lidar com desafios de trabalho muito diversos (Vieira & Theotonio, 2018).

A resposta a esta exigência de permanente adaptação a novas situações, apoia-se quer nas competências técnicas específicas (*hard skills*) associadas a determinada profissão, quer nas competências comportamentais (*soft skills*) que são consideradas fundamentais para um desempenho eficaz, independentemente da área profissional (Sharma, 2018). Segundo o Laboratório de Competências Transversais do ISCTE-IUL (2020) a gestão do tempo, a organização e planeamento, a capacidade de comunicação, a liderança e o trabalho em equipa são comumente associadas à performance, pelo que são bastante valorizadas pelos empregadores.

A empregabilidade em todas as suas vertentes, tais como o conceito, o contexto e o mercado onde está inserida, torna-se um requisito fundamental para que a integração no mercado de trabalho seja bem-sucedida, pelo que os cursos superiores começam a ser cada vez mais valorizados em contexto laboral (Laranjeiro et al., 2020).

Considera-se igualmente importante referir que os principais efeitos do desempenho académico e das atividades extracurriculares sobre a empregabilidade são extremamente positivos, mas dependem sempre da aptidão para o trabalho *versus* as habilidades de empregabilidade de cada um (Pinto & Ramalheira, 2017). Neste âmbito, Suleman (2018) refere que enquanto o desempenho académico ajuda a garantir uma entrevista de emprego, o envolvimento em atividades extracurriculares pode contribuir para avançar no processo de seleção e permanência na organização.

Os recém-licenciados reconhecem que as *soft skills* são importantes para assegurar um desempenho profissional de excelência na sua área de formação e sabem que as mesmas são fundamentais para corresponder às necessidades das organizações (Ibrahim et al., 2017). Todavia, verifica-se que esta perceção depende largamente do papel e da intervenção das IES, porque quanto maior for o investimento e a sensibilização para ampliar programas de formação que estimulem o desenvolvimento de competências que facilitem a empregabilidade, maior será o empenho dos alunos na conquista das mesmas (Silvério, 2017).

Devido à complexidade do mercado atual, os graduados demoram mais tempo para estabelecer as suas metas de carreira e muitos deparam-se com dificuldades que requerem uma grande capacidade de resiliência, não sendo poucos os casos que exigem várias tentativas até que se consigam posicionar profissionalmente (Chalice, 2018).

Um estudo realizado por Rodrigues e colaboradores (2017) que pretendeu analisar a relação existente entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira, revelou que as competências de comunicação e responsabilidade são as mais valorizadas pelos alunos participantes no estudo. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Veiga (2017), segundo os quais mais de 70.0% dos alunos finalistas consideram que as referidas competências são as mais relevantes para triunfarem no mercado de trabalho.

Bennet (2019) confirma que no contexto da empregabilidade, as expectativas dos recém-licenciados se relacionam diretamente com as suas perceções sobre o quão bem estão a ser preparados para enfrentarem os atuais desafios do contexto laboral.

3.3. Empregabilidade vista pelos empregadores

Segundo a União Europeia (2021), o mercado de trabalho requer novas competências que permitam fazer face às exigências da era digital, o que despoleta inúmeros desafios ao nível da empregabilidade e do desenvolvimento de vantagem competitiva tanto a nível nacional, como europeu.

Todos os indivíduos devem ter acesso a formação que lhes permita desenvolver *hard* e *soft skills* que lhes possibilitem encontrar empregos de qualidade e melhorar os seus padrões de vida (Sydorenko, 2020).

Segundo Silva e colaboradores (2020) a confiança, o trabalho em equipa, a auto motivação, o relacionamento interpessoal e as competências de comunicação encontram-se entre as *soft skills* com maior impacto na empregabilidade e adaptabilidade dos diplomados ao contexto laboral. Verifica-se, assim, que a compreensão do conceito de empregabilidade é fundamental para identificar os principais fatores associados ao desenvolvimento pessoal e profissional dos recém-licenciados (Hernández-Herrera & Neri-Torres, 2020).

Um estudo realizado pela Hays (2020), em parceria com a *Oxford Economics*, preconiza que as *soft skills* representam um fator crítico para o aumento da competitividade nos mercados que se encontram em constante evolução. Porém, torna-se difícil equilibrar as competências

dos futuros profissionais com as exigências dos empregadores, o que constitui um problema com uma expressão significativa a nível global e cuja resolução tarda em chegar.

O referido estudo deu origem a um relatório denominado de *The Hays Global Skills Index 2019/20*, que analisa o mercado de trabalho de 34 países e os classifica de acordo com o Índice Europeu de Competências (IEC). Este indicador permite medir o desempenho do sistema de competências da União Europeia face ao valor mais elevado alcançado, por cada um dos países, num período de sete anos, determinando o quão fácil ou difícil é para as organizações encontrar os profissionais qualificados de que necessitam.

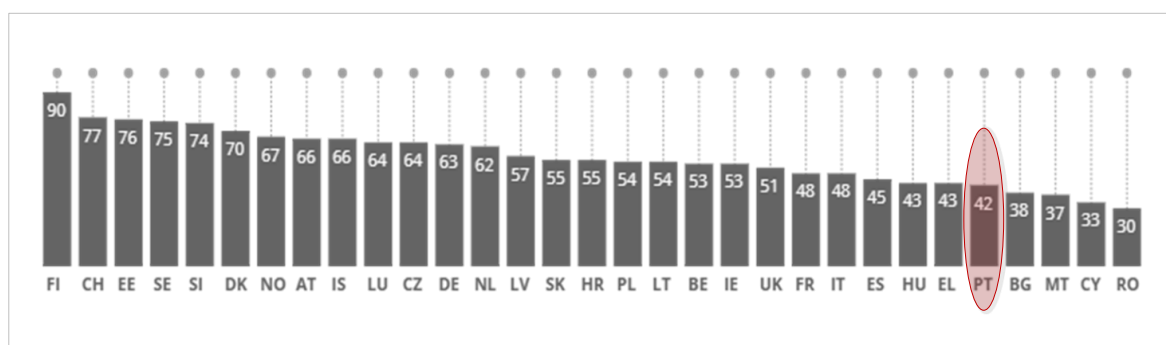
O desempenho ideal corresponde a um total de 100 pontos e a classificação de cada país é calculada e comparada com este valor de referência. O IEC é composto por três pilares: (i) desenvolvimento, (ii) ativação e (iii) correspondência de habilidades, e cada um mede um aspeto diferente do sistema de competências.

Na base do IEC estão 15 indicadores individuais pertencentes a um conjunto de dados internacionais, entre os quais: habilitações académicas, formação profissional, competências digitais e empregabilidade de licenciados, a partir dos quais a média é calculada e a pontuação atribuída. Um IEC de 65 pontos, sugere que o país atingiu 65.0% do desempenho ideal e que ainda tem espaço para uma melhoria de 35.0%. Uma pontuação de 100 pontos corresponde ao desempenho que todos os países desejam alcançar.

A parte sombreada da Figura 9 corresponde à percentagem de um país em relação à pontuação ideal e a linha pontilhada mostra a distância que cada país tem que percorrer até alcançar o desempenho desejado (CEDEFOP, 2020).

Figura 9

Desenvolvimento de competências a nível europeu



Fonte: CEDEFOP (2020)

Portugal ocupa a 27^a posição no *ranking*, ocupando a última posição no grupo de países que apresentam um desempenho médio no desenvolvimento de competências. Apesar de se verificar uma ligeira melhoria em relação aos anos anteriores, encontra-se entre os quatro países com maior desequilíbrio entre as competências procuradas pelos empregadores e aquelas que os diplomados apresentam.

Perante o exposto, consideramos que a responsabilidade do desenvolvimento e aquisição de competências, não depende só do indivíduo, mas também das políticas de educação, das IES e das organizações.

3.4. Estratégias para entrar no mercado de trabalho

A educação é considerada um dos fatores com maior impacto na performance dos indivíduos no mercado de trabalho (Mallik et al., 2015). Neste âmbito, Costa e Ferri (2018) referem que o nível de escolaridade se encontra positivamente relacionado com o aumento da produtividade, porque a formação transmite aos indivíduos um conjunto de competências que lhes permite progredir na carreira e, conseqüentemente, aumentar os seus ganhos. De um modo geral, os indivíduos que possuem o ensino superior têm tendência para obter melhores empregos que os restantes segmentos da população (Ladeira et al., 2019).

Um estudo realizado pela COTEC Portugal (2014), denominado Transforma Talento em Portugal, refere que ainda existem muitas limitações ao nível dos conteúdos e estratégias de aprendizagem, no âmbito do desenvolvimento de *soft skills*, no que se refere à comunicação, trabalho em equipa, liderança, resolução de problemas e criatividade.

Alves e colaboradores (2017), por sua vez, referem que os indivíduos que investem na sua educação, têm expectativas futuras mais elevadas no que diz respeito à empregabilidade e ao desenvolvimento e progressão da sua carreira profissional.

O atual mercado de trabalho dinâmico e competitivo, além de valorizar a qualificação dos colaboradores e a sua área de formação, também avalia positivamente a participação dos recém-licenciados em atividades extracurriculares que podem ou não estar relacionadas com a sua área de estudo (Sin et al., 2017). Estas atividades são consideradas essenciais para o desenvolvimento de *soft skills* e constituem uma mais-valia tanto a nível pessoal como profissional, porque são características que dificilmente são adquiridas em contexto académico (Pereira & Costa, 2017).

Vale e colaboradores (2018) acrescentam que os programas de mobilidade académica internacional (*e.g.*, Erasmus, bolsas de estudo), além de serem fundamentais para o desenvolvimento de competências transversais, também são bastante valorizados pelos empregadores, o que se reflete num aumento do número de estudantes que escolhe dar continuidade ao seu percurso académico no estrangeiro.

Em Portugal, o programa Erasmus+ tem tido um impacto significativo junto dos empregadores e constitui uma ferramenta diferenciadora relativamente ao desenvolvimento de competências de resiliência e adaptação a diferentes realidades, aumentando assim a probabilidade de encontrar um emprego que corresponda às suas expectativas profissionais (Leitão & Valente, 2018).

3.5. Sucesso *versus* eficácia profissional

Num mundo em que a criatividade e a inovação são essenciais para aumentar a competitividade das organizações, as *soft skills* assumem especial relevância sobre os conhecimentos técnicos, uma vez que permitem obter um elevado desempenho em qualquer área de atividade (Sharma, 2018).

Verifica-se, assim, que as competências técnicas já não são suficientes em termos de empregabilidade, porque as organizações começam a valorizar os profissionais que demonstram atitudes, comportamentos e competências transversais diferenciadoras (Rodrigues et al., 2017). Este novo paradigma remete para o impacto que as competências têm na performance dos colaboradores e para o desfasamento que existe entre as competências adquiridas em contexto académico e as novas necessidades do mercado de trabalho (Tamrat, 2018).

Carlucci e colaboradores (2018), reforçam a importância das emoções, da energia, da intuição e da criatividade, referindo que estas *soft skills* podem assumir um papel de destaque em determinadas funções, principalmente nas que não podem ser desempenhadas apenas com recurso a ferramentas de inteligência artificial.

As *hard skills* são essenciais para o planeamento e organização, a análise de risco, a monitorização e o controlo/cumprimento de prazos, mas é através de *soft skills*, como a liderança, a tomada de decisão, a gestão de conflitos e o trabalho em equipa que se diferencia um desempenho mediano de um desempenho de excelência. Não obstante, a eficácia do

desempenho de uma função depende consideravelmente da combinação das *hard skills* com as *soft skills* (Geithner & Menzel, 2016).

O estudo desenvolvido por Fajaryati e Akhyar (2020) demonstra que a aprendizagem contínua, a adaptabilidade, a comunicação, a capacidade de resolução de problemas, o pensamento criativo e a capacidade de trabalhar em equipa, sustentam o conhecimento técnico dos candidatos e permite-lhes realizar com maior eficácia as suas tarefas, o que aumenta a probabilidade de alcançarem maior sucesso no cumprimento das suas funções.

Capítulo 4

Enquadramento metodológico

A presente investigação é ancorada numa metodologia mista, pois consideramos que a conjugação de técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais robusta e diminui o enviesamento dos resultados (McKim, 2017). Deste modo, os dados foram recolhidos em duas fases: (i) entrevistas semiestruturadas, (ii) e aplicação de questionários.

4.1. Objetivos do estudo

Com o propósito de dar resposta à questão de investigação inicialmente formulada foram definidos os seguintes objetivos.

4.1.1. Objetivo geral

O presente trabalho tem como principal objetivo conhecer a perceção dos empregadores sobre as *soft skills* mais valorizadas em contexto laboral. Esta informação permitirá obter uma descrição mais rica e detalhada sobre as competências que devem ser desenvolvidas durante o percurso académico, no sentido de garantir a empregabilidade dos recém-diplomados (Ibrahim et al., 2017).

4.1.2. Objetivos específicos

Para explorar e estudar de forma aprofundada a temática em estudo foram definidos sete objetivos específicos:

1. Perceber a importância das *soft skills* em contexto organizacional;
2. Identificar as *soft skills* que os empregadores mais valorizam;
3. Compreender o que significa para os empregadores ter um bom desempenho/sucesso profissional;
4. Analisar a perceção dos empregadores sobre as *soft skills* que os diplomados/alunos finalistas possuem;
5. Conhecer a perceção dos diplomados/alunos finalistas sobre as *soft skills* que possuem;
6. Apurar a opinião dos empregadores sobre o nível de empregabilidade dos diplomados;

7. Averiguar como as IES podem aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados.

4.2. Metodologia

Considerando a abrangência do tema e a necessidade de triangular a informação considerou-se pertinente recolher os dados através de um inquérito por questionário e de uma entrevista semiestruturada, cujas perguntas tiveram por base uma vasta pesquisa bibliográfica em torno da empregabilidade e da importância das *soft skills* em contexto laboral.

4.2.1. Hipóteses de investigação

Face ao exposto formularam-se quatro hipóteses de investigação:

H₁: Os empregadores acreditam que as *soft skills* influenciam o desempenho/sucesso profissional dos diplomados.

H₂: Os empregadores consideram que as *soft skills* que os diplomados possuem influenciam o seu nível de empregabilidade.

H₃: As IES contribuem para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados.

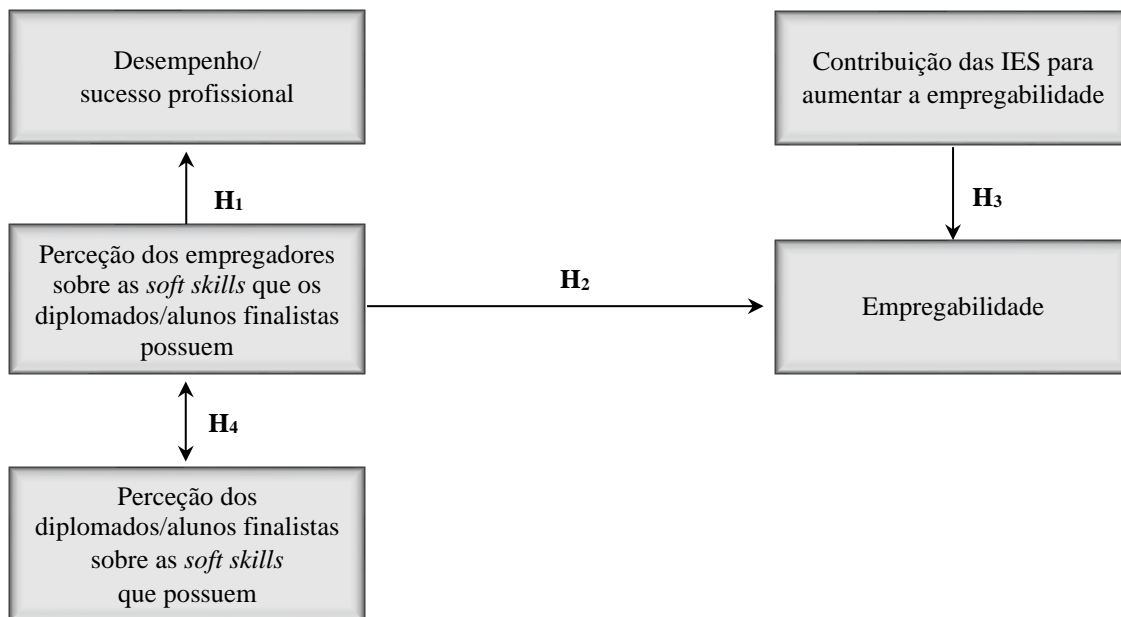
H₄: A perceção dos empregadores sobre as *soft skills* que os diplomados/alunos finalistas possuem é diferente da perceção dos mesmos sobre as suas *soft skills*.

4.2.2. Modelo conceitual

Para dar resposta aos objetivos geral e específicos e clarificar a relação entre as variáveis que intervêm na investigação foi elaborado o modelo conceitual que se apresenta na Figura 10.

Figura 10

Modelo conceitual



4.3. Estudo qualitativo

Numa primeira fase são caracterizados os participantes e descritos os instrumentos e o procedimento utilizado no estudo qualitativo.

4.3.1. Participantes

O número de entrevistados a incluir no estudo seguiu o critério da saturação teórica recomendado por Kyriazos (2018). Segundo Rego e colaboradores (2018) alcança-se a saturação quando: (i) existe uma correspondência entre os dados recolhidos e a literatura consultada; (ii) a realização de mais entrevistas não acrescenta nova informação; (iii) já não é possível extrair mais evidências que acrescentem valor ao estudo.

Deste modo, participaram no estudo 30 profissionais de RH, cujas idades variam entre os 34 e os 49 anos ($M = 41.43$; $DP = 4.32$)¹, sendo 53.3% do sexo feminino.

¹ M = Média; DP = Desvio-padrão

Relativamente ao nível de escolaridade verificou-se que 93.3% dos participantes possui habilitações iguais ou superiores a licenciatura. Também foi possível verificar que 36.7% dos inquiridos possui uma experiência profissional igual ou superior a 19 anos (Mínimo = 8, Máximo = 30, $M = 18.30$; $DP = 4.96$), sendo que 50.0% desempenha funções de Diretor de RH, em organizações localizadas na Região de Lisboa e Vale do Tejo.

Importa referir que devido à grande variedade de idades dos participantes, as mesmas foram agrupadas em duas categorias de acordo com o seu ponto médio ($M = 41.43$). Procedeu-se de forma semelhante para os anos de experiência profissional ($M = 18.30$). As novas categorias formadas obtiveram a nomenclatura apresentada na Tabela 4.

Tabela 4*Caracterização dos empregadores*

	n	%
Género		
Masculino	14	46.7
Feminino	16	53.3
Faixa etária		
Menor ou igual a 41 anos	16	53.3
42 anos ou mais	14	46.7
Habilitações literárias		
Ensino secundário	2	6.7
Licenciatura	12	40.0
Mestrado	16	53.3
Função/Cargo atual		
Técnico de RH	7	23.3
Diretor Geral	8	26.7
Diretor de RH	15	50.0
Experiência profissional		
Menor ou igual a 18 anos	19	63.3
19 anos ou mais	11	36.7

Tabela 4*Caracterização dos empregadores (continuação)*

	n	%
Setor de atividade da organização		
Banca e seguros	4	13.3
Educação	2	6.7
Transportes e logística	7	23.3
Turismo	5	16.7
Indústria	4	13.3
Tecnologias de informação	5	16.7
Serviços	3	10.0

4.3.2. Instrumento de recolha dos dados qualitativos

Os dados qualitativos foram recolhidos através de uma entrevista semiestruturada constituída por seis perguntas abertas, delineadas especificamente para o efeito, para avaliar a opinião dos empregadores sobre a relevância das *soft skills* em contexto laboral e de que forma as mesmas contribuem para o desempenho/sucesso profissional e o nível de empregabilidade dos diplomados.

Foram, ainda, incluídas duas questões fechadas, cuja resposta podia ser dada numa escala de *Likert* que oscila entre 1 (Pouco importante/ Não manifestam) e 5 (Muito importante /Manifestam muito) para apurar a opinião dos empregadores acerca das *soft skills* que o mercado de trabalho necessita e aquelas que os diplomados possuem. Por último, adicionou-se um conjunto de questões sociodemográficas (Anexo 1) destinadas à caracterização dos participantes (*e.g.*, género, idade, habilitações literárias).

O guião da entrevista, teve por base a literatura referida ao longo dos vários capítulos. Deste modo, foram incluídas questões sobre a pertinência do desenvolvimento de *soft skills* e a sua importância para o sucesso profissional (Sydorenko, 2020), a perceção dos empregadores acerca das competências que consideram mais relevantes para um bom desempenho (Kovarík & Warren, 2020) e as que consideram que os diplomados possuem (Gabor et al., 2019). Foram, ainda incluídas questões relacionadas com os níveis de empregabilidade e sobre a contribuição das IES para aumentar a entrada dos diplomados no mercado de trabalho (Nusrat & Sultana, 2019).

4.3.3. Procedimento

Antes da entrevista, cuja duração rondou os 30 minutos, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e que poderiam desistir, a qualquer momento, se assim o desejassem. A confidencialidade dos resultados foi assegurada e dada a garantia que os mesmos apenas serão usados para fins académicos.

Devido à situação pandémica que assola o mundo inteiro e ao consequente confinamento, as entrevistas foram realizadas através das plataformas digitais *Zoom* e *Teams*. No início da entrevista, todos os participantes assinaram digitalmente um consentimento informado (Anexo 2).

Terminado o processo de recolha de dados, as entrevistas foram integralmente transcritas para que o seu conteúdo pudesse ser analisado e a informação trabalhada de acordo com as etapas recomendadas por Bardin (2011), nomeadamente: (i) pré-análise, (ii) exploração dos dados e (iii) análise, inferência e interpretação dos resultados. Para o efeito foi usado o *software* MAXqda.

4.4. Estudo quantitativo

Seguidamente apresentam-se os dados decorrentes do estudo quantitativo, nomeadamente a caracterização dos diplomados/alunos finalistas, o instrumento utilizado e o procedimento através do qual o estudo foi operacionalizado.

4.4.1. Participantes

Participaram no estudo quantitativo 113 sujeitos (38.9% licenciados e 61.1% finalistas da licenciatura em GRH), com idades compreendidas entre os 19 e 30 anos ($M = 22.63$; $DP = 2.89$), cuja maioria pertence ao sexo feminino (69.9%).

No que diz respeito à situação académica foi possível constatar que 51.3% dos alunos têm o estatuto de trabalhador-estudante (Tabela 5).

Tabela 5*Caracterização dos diplomados/alunos finalistas*

	n	%
Género		
Masculino	34	30.1
Feminino	79	69.9
Faixa etária		
Menor ou igual a 20 anos	33	29.2
Entre 21 e 24 anos	53	46.9
25 anos ou mais	27	23.9
Situação académica		
Estudante	55	48.7
Trabalhador-estudante	58	51.3
Grau académico		
Licenciatura	44	38.9
Finalista	69	61.1

4.4.2. Instrumento de recolha dos dados quantitativos

A perceção dos diplomados/alunos finalistas sobre as *soft skills* que possuem foi avaliada através de um inquérito por questionário que teve por base o instrumento desenvolvido por Robles (2012) – *Soft Skills Attributes* – que visa avaliar a importância atribuída a dez competências transversais, nomeadamente: integridade, comunicação, cortesia, responsabilidade, relações interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, flexibilidade, trabalho de equipa e ética profissional.

Apesar destas competências se terem mantido ao longo do tempo, considerou-se pertinente ajustá-las às necessidades do atual contexto de trabalho e replicaram-se os resultados apresentados no relatório do WEF (2020), sendo também adotada a mesma nomenclatura, designadamente: comunicação e negociação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipa, orientação para o cliente, resolução de problemas, criatividade e inovação, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, inteligência emocional e tomada de decisão (Anexo 3).

As respostas são dadas numa escala de *Likert* de cinco pontos que oscila entre 1 (Nada importante) e 5 (Muito importante), consoante a importância atribuída a cada uma das competências. Os resultados foram calculados através da soma da pontuação atribuída a cada uma delas. Assim, quanto maior é o valor, mais importância é dada a essa competência.

4.4.3. Procedimento

Os questionários, cuja duração rondou os cinco minutos, foram aplicados em sala de aula, após autorização prévia dos docentes. Importa referir que os anos licenciados se encontravam a frequentar o mestrado na mesma IES. Os alunos foram informados sobre o objetivo do estudo e que a sua participação seria voluntária. Foi, ainda, garantido o anonimato das respostas e que os dados seriam tratados de forma totalmente confidencial, respeitando as indicações do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Face à situação vivida no país e de forma a respeitar o distanciamento social, recomendado pela Direção-Geral da Saúde (DGS), os alunos encontravam-se em regime de rotatividade, pelo que metade da turma estava em casa a assistir à aula, em tempo real, através da plataforma *Zoom*. Deste modo, foi enviado o *link* do questionário e esses alunos responderam ao mesmo tempo que os que se encontravam presentes. Importa referir que todas as orientações implementadas na IES onde os dados foram recolhidos, no que diz respeito à COVID-19, foram respeitadas.

Posteriormente os dados foram analisados através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS; versão 27.0).

Capítulo 5

Apresentação dos resultados

Os resultados são apresentados segundo a metodologia utilizada para o tratamento dos dados. Deste modo, num primeiro momento são expostos os dados do estudo qualitativo e posteriormente serão exibidos os dados provenientes da análise quantitativa.

5.1. Análise qualitativa

A análise qualitativa permitiu conhecer a opinião dos empregadores no que diz respeito à importância das *soft skills* para o desempenho/sucesso profissional, e consequente empregabilidade, e perceber a contribuição das IES para que o processo de transição do contexto académico para o mercado de trabalho seja bem-sucedido.

Assim, começou por se perguntar aos empregadores qual a importância que atribuem às *soft skills* em contexto organizacional e verificou-se que 83.4% referiu que são muito importantes, porque são essenciais para um bom desempenho profissional, tal como se pode verificar através dos seguintes testemunhos.

*“As soft skills são fundamentais porque além de influenciarem o relacionamento com os outros, são extremamente importantes para aumentar a eficiência na maioria dos processos e métodos de trabalho.”*²

*“Considero de extrema importância na medida em que exercem um papel fundamental na dinâmica e produtividade empresarial.”*³

“Elevada importância, pois são o drive para o bom desempenho”.⁴

“Considero serem fundamentais nos dias de hoje, pois estamos a assistir a uma mudança rápida na forma como pensamos e desenhamos cada função, mudança esta imposta e provocada pela pandemia, em que a capacidade que cada pessoa tem para se ajustar a toda

² Entrevistado 1

³ Entrevistado 12

⁴ Entrevistado 14

*a incerteza é fulcral tanto ao nível do desempenho, como na contribuição numa equipa de trabalho. Todas estas competências são soft skills.*⁵

*“São extremamente relevantes, porque um ambiente de trabalho sustentável, saudável e produtivo depende muito das soft skills [porque], exercem uma grande influência na forma como o indivíduo se relaciona com os outros de forma harmoniosa. Saber conviver com os outros e gerir os conflitos inerentes a essa convivência que, por consequência, afetam a produtividade da equipa é um dos principais desafios com que nos deparamos a nível profissional”.*⁶

Quando questionados sobre a forma como a *soft skills* dos recém-diplomados são avaliadas no momento da contratação, 60.0% dos entrevistados referiu as entrevistas, 30.0% mencionou o *assessment* e apenas 10.0% aplicam testes psicológicos. A forma de avaliação fica evidente nas afirmações que se seguem.

*“Através de entrevistas e testes, nomeadamente de Inteligência Emocional.”*⁷

*“Na minha organização as soft skills tendem a ser avaliadas através de entrevistas, que são realizadas através de uma metodologia assente em competências.”*⁸

*“Através de entrevistas baseadas em competências.”*⁹

*“As soft skills são avaliadas através de entrevistas. Na admissão de recém-diplomados são exigidas três entrevistas: duas para analisar as soft skills e uma para avaliar as hard skills.”*¹⁰

*“Através de assessment que inclui entrevistas e testes de personalidade.”*¹¹

⁵ Entrevistado 16

⁶ Entrevistado 19

⁷ Entrevistado 7

⁸ Entrevistado 16

⁹ Entrevistado 19

¹⁰ Entrevistado 29

¹¹ Entrevistado 30

Na terceira questão pretendeu-se apurar se os empregadores consideram que as *soft skills* que os diplomados manifestam influenciam o seu desempenho/sucesso profissional (**H₁**) e verificou-se que a totalidade respondeu afirmativamente, pois consideram que as mesmas são fundamentais em contexto profissional. Neste âmbito, os participantes referem que:

*“Quando os recém-licenciados apresentam uma elevada capacidade relacional e de adaptabilidade, é quase garantido que irão apresentar um ótimo desempenho, mas isso também não significa que uma pessoa mais reservada não apresente um bom desempenho, mas geralmente não é um processo tão imediato.”*¹²

*“As soft skills têm uma forte influência no desempenho dos recém-diplomados, uma vez que funcionam como o impulso necessário para o desenvolvimento das hard-skills.”*¹³

*“De acordo com a minha experiência, quanto mais se manifestam as soft skills mais preparados estão os recém-licenciados para se integrarem e agirem de acordo com as normas da organização.”*¹⁴

*“Um diplomado com as soft skills ajustadas à organização, à partida, apresenta melhores condições para desenvolver e progredir na carreira.”*¹⁵

*A produtividade no trabalho recebe influência de diversos fatores, entre eles o conjunto de habilidades técnicas e pessoais dos seus colaboradores. Colaboradores com soft skills bem definidas apresentam melhor desempenho e contribuem largamente para a produtividade de uma organização.*¹⁶

Através da quarta questão procurou-se conhecer a perceção dos entrevistados sobre o nível de empregabilidade dos diplomados e sobre a forma como as *soft skills* contribuem para a entrada dos mesmos no mercado de trabalho (**H₂**). Os resultados obtidos através da análise de

¹² Entrevistado 5

¹³ Entrevistado 7

¹⁴ Entrevistado 11

¹⁵ Entrevistado 14

¹⁶ Entrevistado 18

conteúdo das entrevistas revelam que 90.0% dos inquiridos considera que, atualmente, o grau de empregabilidade dos diplomados é elevado, o que em larga medida é influenciado pela importância crescente que se tem vindo a atribuir às *soft skills* nos últimos anos. Estes resultados podem ser corroborados através das seguintes citações.

“Sem dúvida que o nível de empregabilidade dos diplomados tem vindo a aumentar nos últimos anos, seja porque um curso superior permite a abertura a novos mercados ou porque as soft skills adquiridas ao longo do percurso académico constituem uma ferramenta que os ajuda a lidar com desafios profissionais e lhes permite alcançar o sucesso.”¹⁷

“No mercado de trabalho, as competências pessoais vão tendo cada vez mais importância (...) e facilitam a integração e adaptabilidade ao mercado de trabalho.”¹⁸

A empregabilidade entre os diplomados tem vindo a aumentar nos últimos anos (...) além do grau académico e dos conhecimentos técnicos que derivam do mesmo, os diplomados sentem-se mais confiantes (...) o que facilita a sua entrada no mundo do trabalho.”¹⁹

As soft skills tornam-se imperativas para os diplomados (...) e se forem capazes de as demonstrar terão mais facilidade em procurar e encontrar emprego, porque conseguem lidar melhor com as adversidades inerentes ao processo de procura de emprego e não desistem perante o primeiro obstáculo.”²⁰

“[as soft skills] influenciam bastante os níveis de empregabilidade (...) um diplomado que apresente boas capacidades de comunicação e de relacionamento interpessoal certamente será melhor sucedido durante o processo de seleção.”²¹

Considerou-se, ainda, pertinente conhecer a opinião dos empregadores sobre os principais desafios que enfrentam quando contratam recém-diplomados e cerca de metade

¹⁷ Entrevistado 16

¹⁸ Entrevistado 3

¹⁹ Entrevistado 17

²⁰ Entrevistado 18

²¹ Entrevistado 20

mencionou as lacunas ao nível da adaptabilidade ao contexto laboral (48.9%), a falta de experiência (31.9%) e a dificuldade de atrair e reter os melhores profissionais (19.1%), como se pode verificar pelas declarações que se seguem.

“Numa primeira fase, a atração dos melhores talentos e posteriormente a retenção, porque nem sempre os salários são ajustados às competências que os mesmos apresentam, nem às suas expectativas.”²²

“A sua falta de experiência em ambiente de trabalho.”²³

“Assegurar a permanência dos talentos na empresa, criando condições e valorizando as suas soft skills.”²⁴

“As diferenças geracionais que existem numa organização (...) a geração mais nova apresenta um mindset bastante diferente das gerações anteriores, o que origina várias lacunas ao nível da adaptabilidade”.²⁵

“Um dos maiores desafios prende-se com o saber lidar com a realidade (...) as exigências e as necessidades da organização nem sempre coincidem com as expectativas dos diplomados, o que dificulta bastante a sua adaptação ao contexto organizacional.”²⁶

Por fim, os empregadores deram a sua opinião sobre a forma como as IES podem contribuir para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados (**H3**) e verificou-se que 39.7% referiu a introdução de unidades curriculares mais práticas e orientadas para o desenvolvimento de *soft skills*. Foi, ainda, mencionado que seria pertinente adaptar os conteúdos programáticos à realidade profissional (24.1%) e existir maior proximidade ao contexto laboral durante o percurso académico, seja através de estágios ou incubadoras

²² Entrevistado 1

²³ Entrevistado 6

²⁴ Entrevistado 7

²⁵ Entrevistado 15

²⁶ Entrevistado 19

(23.9%). Os gabinetes de saídas profissionais também foram referidos por 8.6% dos entrevistados como se pode verificar nos relatos seguintes.

“Através de programas e conteúdos desenhados de acordo com a atual realidade das organizações.”²⁷

“Aproximação das universidades às necessidades do mercado, através de programas específicos que promovam o desenvolvimento de soft skills como a liderança, a gestão de conflitos e a negociação.”²⁸

As universidades podem organizar workshops, seminários e palestras com empresas e especialistas. Desta forma, os alunos podem conhecer um pouco mais as possibilidades que a carreira escolhida oferece e as principais exigências do mercado.”²⁹

“Seria fundamental que as universidades, além dos conhecimentos técnicos previstos nas licenciaturas, também apostassem no desenvolvimento de soft skills. Seria muito importante existirem disciplinas que permitissem desenvolver competências como: o trabalho em equipa, a cooperação, a capacidade analítica e o relacionamento interpessoal.”³⁰

“Através da criação de incubadoras de empresas universitárias e/ou gabinetes de empregabilidade que apoiem a entrada dos alunos no mercado do trabalho.”³¹

5.2. Análise quantitativa

A análise quantitativa teve início com a apresentação das competências que os empregadores consideram mais importantes para um bom desempenho profissional.

Observando a Tabela 6 é possível verificar que as *soft skills* que se destacam são o Trabalho em equipa e a Flexibilidade cognitiva, referidas pela totalidade dos empregadores

²⁷ Entrevistado 1

²⁸ Entrevistado 8

²⁹ Entrevistado 11

³⁰ Entrevistado 16

³¹ Entrevistado 18

como sendo muito importantes. Para facilitar a leitura dos dados as cinco categorias iniciais foram agrupadas em três: (i) pouco importante; (ii) importante; (iii) e muito importante.

Tabela 6

Importância atribuída às soft skills pelos empregadores

<i>Soft skills</i>	%
<u>Comunicação e negociação</u>	
Pouco importante	0.0
Importante	70.0
Muito importante	30.0
<u>Relacionamento interpessoal</u>	
Pouco importante	0.0
Importante	3.3
Muito importante	96.7
<u>Trabalho em equipa</u>	
Pouco importante	0.0
Importante	0.0
Muito importante	100.0
<u>Orientação para o cliente</u>	
Pouco importante	0.0
Importante	3.3
Muito importante	96.7
<u>Resolução de problemas</u>	
Pouco importante	3.3
Importante	0.0
Muito importante	96.7
<u>Criatividade e inovação</u>	
Pouco importante	3.3
Importante	23.3
Muito importante	73.3
<u>Pensamento crítico</u>	
Pouco importante	3.3
Importante	23.3
Muito importante	73.3
<u>Flexibilidade cognitiva</u>	
Pouco importante	0.0
Importante	0.0
Muito importante	100.0

Tabela 6*Importância atribuída às soft skills pelos empregadores (continuação)*

Soft skills	%
<u>Inteligência emocional</u>	
Pouco importante	0.0
Importante	3.3
Muito importante	96.7
<u>Tomada de decisão</u>	
Pouco importante	16.7
Importante	26.7
Muito importante	56.7

Procurou-se, ainda, apurar se as *soft skills* mais valorizadas pelos empregadores correspondem à percepção que os mesmos têm sobre aquelas que os diplomados manifestam. Para o efeito recorreu-se a um teste *t-student* para amostras emparelhadas que demonstrou que existem diferenças estatisticamente significativas em todas as *soft skills* analisadas (Tabela 7). Estes resultados sugerem que, de um modo geral, os empregadores consideram que existe uma lacuna entre as competências demonstradas pelos diplomados e aquelas que consideram mais importantes para um desempenho eficaz.

Tabela 7*Soft skills mais valorizadas versus soft skills percecionadas pelos empregadores*

	Mais valorizadas		Percecionadas		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Comunicação e negociação	3.60	0.93	2.73	0.63	4.292	0.000**
Relacionamento interpessoal	4.20	0.48	3.20	1.12	5.214	0.000**
Trabalho em equipa	4.13	0.34	3.40	1.13	3.426	0.002*
Orientação para o cliente	4.46	0.57	2.63	0.99	8.137	0.000**
Resolução de problemas	4.43	0.67	2.96	1.03	7.264	0.000**
Criatividade e inovação	4.23	0.93	3.46	1.16	3.286	0.003*
Pensamento crítico	4.20	0.92	3.13	1.25	4.646	0.000**
Flexibilidade cognitiva	4.16	0.37	3.13	1.19	4.269	0.000**
Inteligência emocional	4.13	0.43	2.83	1.05	5.896	0.000**
Tomada de decisão	3.83	1.17	2.03	0.80	8.115	0.000**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Apesar das diferenças identificadas verificou-se, que nos últimos dois anos, em média os empregadores contrataram cerca de 37 recém-diplomados (Mínimo = 0, Máximo = 324, $M = 36.93$, $DP = 62.24$).

Considerou-se, ainda, pertinente avaliar se a percepção dos empregadores sobre as *soft skills* manifestadas coincide com a dos diplomados/alunos finalistas. À semelhança do que foi feito para importância atribuída às *soft skills*, as cinco categorias iniciais foram agrupadas apenas em três: (i) não manifestam; (ii) manifestam; (iii) e manifestam muito. Observando a Tabela 8 é possível verificar que as semelhanças apenas ocorrem ao nível da criatividade e inovação, cujos valores percentuais são similares nas três categorias analisadas.

Tabela 8

Soft skills: percepção dos empregadores versus percepção dos diplomados/alunos finalistas

<i>Soft skills</i>	Percepção dos empregadores	Percepção dos diplomados/alunos finalistas
<u>Comunicação e negociação</u>		
Não manifestam	0.0%	0.9%
Manifestam	96.7%	6.2%
Manifestam muito	3.3%	92.9%
<u>Relacionamento interpessoal</u>		
Não manifestam	3.3%	5.3%
Manifestam	73.3%	36.3%
Manifestam muito	23.3%	58.4%
<u>Trabalho em equipa</u>		
Não manifestam	0.0%	2.7%
Manifestam	70.0%	26.5%
Manifestam muito	30.0%	70.8%
<u>Orientação para o cliente</u>		
Não manifestam	6.7%	1.8%
Manifestam	83.3%	13.3%
Manifestam muito	10.0%	85.0%
<u>Resolução de problemas</u>		
Não manifestam	0.0%	0.9%
Manifestam	83.3%	8.8%
Manifestam muito	16.7%	90.3%
<u>Criatividade e inovação</u>		
Não manifestam	0.0%	6.2%
Manifestam	60.0%	51.3%
Manifestam muito	40.0%	42.5%

Tabela 8

Soft skills: percepção dos empregadores versus percepção dos diplomados/alunos finalistas (continuação)

<i>Soft skills</i>	Percepção dos empregadores	Percepção dos diplomados/ alunos finalistas
<u>Pensamento crítico</u>		
Não manifestam	3.3%	3.5%
Manifestam	70.0%	12.4%
Manifestam muito	26.7%	84.1%
<u>Flexibilidade cognitiva</u>		
Não manifestam	0.0%	6.2%
Manifestam	70.0%	37.2%
Manifestam muito	30.0%	56.6%
<u>Inteligência emocional</u>		
Não manifestam	13.3%	1.8%
Manifestam	73.3%	31.9%
Manifestam muito	13.3%	66.4%
<u>Tomada de decisão</u>		
Não manifestam	0.0%	2.7%
Manifestam	30.0%	20.4%
Manifestam muito	70.0%	77.0%

Perante estes resultados, pretendeu-se averiguar se a percepção dos empregadores e dos diplomados/alunos finalistas é significativamente diferente em relação à percepção sobre as *soft skills* manifestadas (**H4**) e verificou-se que, na maior parte dos casos, os diplomados/alunos finalistas apresentam valores médios inferiores ao dos empregadores.

Os resultados apresentados na Tabela 9 revelam que a percepção dos diplomados /alunos finalistas relativamente às suas competências de Comunicação e negociação, Orientação para o cliente e Tomada de decisão são mais elevadas do que os empregadores percecionam, verificando-se o contrário em relação a todas as outras *soft skills*, cujos valores médios mais elevados pertencem aos empregadores.

Também se constatou que com exceção da Orientação para o cliente [$t_{(141)} = - 1.644, p = 0.103$], a Resolução de problemas [$t_{(141)} = 0.637, p = 0.525$] e a Inteligência emocional [$t_{(141)} = 1.375, p = 0.171$], em todas as outras *soft skills* a percepção dos empregadores e dos diplomados/alunos finalistas difere significativamente.

Tabela 9*Percepção sobre as soft skills: empregadores versus diplomados/alunos finalistas*

	Empregadores		Diplomados/ alunos finalistas		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Comunicação e negociação	2.73	0.63	2.92	0.30	- 2.297	0.023*
Relacionamento interpessoal	3.20	1.12	2.53	0.59	4.410	0.000**
Trabalho em equipa	3.40	1.13	2.68	0.52	5.048	0.000**
Orientação para o cliente	2.63	0.99	2.83	0.42	- 1.644	0.103
Resolução de problemas	2.96	1.03	2.89	0.33	0.637	0.525
Criatividade e inovação	3.46	1.16	2.36	0.59	7.153	0.000**
Pensamento crítico	3.13	1.25	2.80	0.47	2.248	0.026*
Flexibilidade cognitiva	3.13	1.19	2.50	0.61	3.974	0.000**
Inteligência emocional	2.83	1.05	2.64	0.51	1.375	0.171
Tomada de decisão	2.03	0.80	2.74	0.49	- 6.018	0.000**

Estes resultados sugerem que, de um modo geral, os empregadores consideram que apesar de existir uma lacuna entre as competências manifestadas pelos diplomados e as que são consideradas importantes para um bom desempenho profissional, a sua percepção sobre a manifestação das mesmas é positivamente superior à dos diplomados/alunos finalistas.

Capítulo 6

Discussão dos resultados

As constantes transformações do mundo empresarial, têm vindo a impor elevados padrões de performance individual, tanto ao nível de competências técnicas (*hard skills*), quer de competências interpessoais (*soft skills*). Este novo paradigma contribui de forma significativa para aumentar a preocupação com os níveis de empregabilidade, em particular dos diplomados (Woya, 2019).

Segundo Osmani e colaboradores (2019), a empregabilidade é um dos principais pilares do desenvolvimento social e económico de qualquer país, o que leva as IES a repensar o seu papel enquanto “produtores” da força de trabalho que permitirá satisfazer as necessidades dos empregadores e fazer face aos desafios da sociedade atual.

A relevância desta temática incentivou a realização desta investigação, cujo principal objetivo é apurar a perceção dos empregadores sobre importância das *soft skills* em contexto laboral e a forma como as mesmas contribuem para aumentar a taxa de empregabilidade dos diplomados. Pretendeu-se, ainda, averiguar se a perceção dos empregadores coincide com a dos diplomados/alunos finalistas no que diz respeito às *soft skills* que os mesmo manifestam. É através da identificação do *gap* existente entre as competências adquiridas academicamente e as exigidas pelos empregadores, que as IES podem reformular os conteúdos programáticos dos seus cursos e assim contribuir para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados (Kenski et al., 2019).

A discussão dos resultados segue as hipóteses de investigação inicialmente formuladas. Deste modo, assenta em quatro pontos essenciais: (i) conhecer a perceção dos empregadores sobre a contribuição das *soft skills* para o desempenho/sucesso profissional; (ii) perceber se as *soft skills* que os diplomados possuem influenciam o seu nível de empregabilidade; (iii) averiguar como as IES podem contribuir para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados; (iv) e comparar a perceção dos empregadores e dos diplomados/alunos finalistas sobre as *soft skills* manifestadas pelos segundos.

Assim, começou-se por identificar as *soft skills* mais valorizadas em contexto organizacional, do ponto de vista dos empregadores e verificou-se que a maioria referiu que as mesmas são fundamentais para aumentar o desempenho pessoal e organizacional. Estes resultados são idênticos aos encontrados por Martins e Oliveira (2017) segundo os quais existe

uma necessidade premente no que diz respeito à aquisição de competências que permitam enfrentar positivamente os desafios com que as organizações se deparam, porque só assim conseguirão destacar-se dos seus concorrentes e alcançar vantagem competitiva.

No mesmo sentido, Succi (2019), alude que as organizações procuram pessoas que pensem “fora da caixa” e manifestem comportamentos, atitudes e competências que as distingam das outras. Short e Keller-Bell (2021) acrescentam que é através das competências técnicas que os diplomados entram no mercado de trabalho, mas são as *soft skills* que garantem a sua permanência nas organizações e possibilitam o desenvolvimento da sua carreira.

Perante o exposto, pretendeu-se averiguar como é que as *soft skills* dos diplomados são avaliadas no momento da sua contratação e foi possível constatar que mais de metade dos inquiridos referiram as entrevistas. A este propósito Figueiras e colaboradores (2019) referem que a entrevista é o instrumento mais utilizado para avaliar a formação académica, o percurso profissional e as *hard e soft skills* dos candidatos. Estas conclusões são ainda compatíveis com as encontradas por Silva e colaboradores (2020), que alegam que a entrevista constitui a ferramenta mais recorrente em processos de recrutamento e seleção.

A análise dos dados revelou, ainda, que os empregadores acreditam que as *soft skills* têm uma forte influência no desempenho dos diplomados e no seu consequente sucesso profissional, o que nos permitiu validar a **primeira hipótese**.

Estes resultados são coerentes com os obtidos no estudo de Tamrat (2018) que demonstra que as *soft skills* além de serem relevantes para a prática profissional, também são preditivas de uma performance diferenciada. Conclusões que vão ao encontro de diversos estudos (*e.g.*, Aqqad et al., 2019; Guerra-Báez, 2019; Ibrahim et al., 2017; Pekaar et al., 2017;) cujos resultados confirmam que as competências transversais constituem um forte preditor do desempenho individual e da eficiência profissional.

Estas considerações também são observadas nos estudos de Devedzic e colaboradores (2018) que revelam que a ausência de *soft skills* impede a realização dos objetivos pessoais e por conseguinte a progressão profissional. Sharma (2018), por sua vez, acrescenta que as *soft skills* dos colaboradores aumentam e criam valor para a organização.

A **segunda hipótese** que recaiu sobre a opinião dos empregadores sobre a influência das *soft skills* no nível de empregabilidade, pôde ser corroborada a partir das respostas dos entrevistados, pois a maioria mencionou que as competências transversais, adquiridas ao longo do percurso académico, constituem uma alavanca para a entrada no mercado de trabalho.

Estas ilações podem ser comprovadas através dos dados fornecidos pela Pordata (2020) e pela União Europeia (2021) que indicam que estas competências além de melhorarem a performance, também se relacionam diretamente com o exercício de uma cidadania plena, através de valores e atributos partilhados pela sociedade.

Analogamente, Osmani e colaboradores (2019) demonstram que as *soft skills* facilitam a empregabilidade, pois dizem respeito a um conjunto de capacidades e atributos pessoais que aumentam a probabilidade de o diplomado ser bem-sucedido. Na mesma linha, Silva e colaboradores (2020), argumentam que estas competências podem ser um diferencial competitivo em contexto laboral, porque não são as competências técnicas que garantem o sucesso profissional.

Perante estes resultados considerou-se relevante questionar os empregadores sobre os principais desafios com que se deparam quando contratam jovens diplomados, para as suas organizações, e verificou-se que a maior parte referiu a falta de adaptabilidade ao contexto laboral. Segundo Kenski e colaboradores (2019) esta situação deriva do *gap* existente entre as competências que os diplomados adquirem durante o seu percurso académico e as exigências do atual mercado de trabalho.

As respostas dadas pelos empregadores remetem-nos para a **terceira hipótese**, em que se procurou apurar quais as medidas que as IES podem adotar para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados. Os dados obtidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas permitem constatar que grande parte dos empregadores consideram que é fundamental adaptar os programas curriculares, no sentido de tornar as unidades curriculares mais práticas e adequadas à realidade profissional. Apesar das lacunas identificadas, os empregadores acreditam que o grau académico aumenta a probabilidade de os jovens ingressarem no mercado de trabalho, o que nos permitiu validar a hipótese de que as IES contribuem para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados.

Estas conclusões vão ao encontro dos estudos desenvolvidos por Atitsogbe e colaboradores (2019) que defendem que quanto maior é o grau académico dos alunos, mais desenvolvidas se encontram as suas *soft skills* e maior é a sua flexibilidade para enfrentar o

processo de procura de emprego. Neste âmbito, os estudos realizados pela DGEEC (2020), evidenciam que é cada vez mais importante que as IES promovam eventos (*e.g.*, feiras de emprego, seminários) que fomentem a rede de contactos dos seus alunos (*networking*) e realizem protocolos de colaboração com as organizações no sentido de aproximar o contexto académico do contexto profissional.

De modo semelhante, Damoah e colaboradores (2021) referem que é essencial que as IES continuem a alinhar os conteúdos programáticos dos seus cursos às necessidades do contexto organizacional contemporâneo, porque só assim será possível fazer frente aos desafios que caracterizam o mundo VUCA.

No entanto verifica-se que apesar do empenho e das diligências efetuadas pelas IES para impulsionar a empregabilidade dos seus diplomados, a lacuna que existe entre as *soft skills* adquiridas e as necessidades do mercado de trabalho continua a afetar a performance das organizações (Hernandez & Torres, 2020).

Por último, procurou-se averiguar se a perceção dos empregadores sobre as *soft skills* que os diplomados/alunos finalistas possuem é diferente da perceção dos mesmos sobre as suas *soft skills* e verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas na maioria das competências avaliadas, o que permitiu corroborar parcialmente a **quarta hipótese** formulada.

Foi, ainda, possível constatar que os empregadores consideram que as *soft skills* em que os diplomados mais se destacam dizem respeito ao Relacionamento interpessoal, Trabalho de equipa, Criatividade e inovação, Resolução de problemas, Pensamento crítico, Flexibilidade cognitiva e Tomada de decisão. Por outro lado, os diplomados/alunos finalistas percecionam que as suas *soft skills* mais desenvolvidas são a capacidade de Comunicação e negociação, a Orientação para o cliente e a Inteligência emocional. Importa referir que não existem diferenças significativas entre a perceção dos empregadores e dos diplomados/alunos finalistas relativamente à Orientação para o cliente, Resolução de problemas e Inteligência emocional. Os resultados sugerem que os diplomados/alunos finalistas além de terem dificuldade em identificar o seu potencial, também manifestam um nível de autoconfiança inferior ao expectável, face às suas qualificações académicas.

Estas conclusões são compatíveis com os resultados obtidos no estudo *Preparados para Trabalhar?*, realizado por Vieira e Marques, em 2014, onde se verificou uma diferença entre as perceções dos empregadores e dos diplomados no que diz respeito às *soft skills* mais valorizadas em contexto laboral. O mesmo estudo, refere que as organizações identificam a

necessidade de reforçar as competências comportamentais dos diplomados, uma vez que as exigências do mercado de trabalho atual e a constante transformação da economia impõem uma dinâmica estruturada e contínua ao nível da aquisição de conhecimentos.

Nos seus estudos Succi e Canovi (2020) revelam que a relevância atribuída às *soft skills* difere significativamente ente diplomados e empregadores, pois verifica-se que os primeiros valorizam essencialmente o *networking* e a gestão de conflitos, enquanto os segundos valorizam mais a orientação para o cliente, o trabalho de equipa e a criatividade dos seus colaboradores.

Em contrapartida, Silva e colaboradores (2020) acreditam que no futuro, as competências mais relevantes em contexto organizacional são as que se relacionam com a comunicação, o relacionamento interpessoal, o autocontrolo e a empatia.

Apesar deste estudo não poder ser generalizado para a população portuguesa, consideramos que permite preencher algumas das lacunas existentes em torno da importância das *soft skills* em contexto laboral e do seu contributo para aumentar os níveis de empregabilidade dos diplomados em Portugal.

A concordância dos resultados obtidos nesta investigação e os estudos referidos ao longo da revisão de literatura (e.g., Donald et al., 2018; Fragoso et al., 2019; Osmani et al., 2019; Short & Keller-Bell, 2021) indicam que as conclusões apresentadas terão alguma validade.

6.1. Contributos teóricos e práticos

O estudo pretendeu analisar a importância das *soft skills* em contexto laboral e o seu impacto na empregabilidade, segundo o ponto de vista dos empregadores e dos diplomados/alunos finalistas. As entrevistas realizadas, no âmbito do estudo qualitativo, foram concretizadas junto de profissionais da área dos RH, com vários anos de experiência em processos de recrutamento e seleção, o que constitui uma mais-valia no que diz respeito à fiabilidade das respostas dadas.

Por outro lado, o questionário aplicado no estudo quantitativo, incidiu sobre uma amostra de diplomados e alunos finalistas da licenciatura em GRH, pois consideramos que os conhecimentos adquiridos durante o curso permitem ter uma visão mais concreta sobre a temática em estudo.

Não obstante, o aparente conhecimento sobre a forma como as *soft skills* podem ser desenvolvidas, tal como acontece com as competências técnicas, as IES ainda têm um longo

caminho a percorrer no sentido de transformar os tradicionais modelos de ensino em modelos centrados nas competências mais valorizadas pelas organizações, pelo que este trabalho contribui para chamar a atenção das entidades decisoras relativamente a este aspeto. E apesar dos esforços que têm sido feitos para colmatar estas lacunas, ainda são insuficientes face às necessidades do mercado e dos próprios alunos. Deste modo, acreditamos que este estudo, pode ajudar a diminuir as dúvidas dos diplomados relativamente ao desenvolvimento das *soft skills* que permitem corresponder às exigências do mercado de trabalho.

Assim, torna-se evidente que o *gap* entre as competências requeridas pelo mercado, face às competências desenvolvidas em contexto académico é ainda uma questão preocupante no âmbito da empregabilidade e da promoção da competitividade organizacional.

A performance depende sempre da complementaridade entre as *hard* e as *soft skills*, pelo que é importante lembrar que nenhuma deve ser negligenciada, motivo pelo qual as IES devem ser alertadas para incluir nos seus programas curriculares conteúdos que também contribuam para o desenvolvimento de valores sociais e de cidadania.

Por último, importa referir que as *soft skills* são extremamente relevantes para aumentar a competitividade das organizações, pelo que é importante que as mesmas invistam em ações de formação que permitam desenvolver as competências transversais dos seus colaboradores.

6.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

Como qualquer estudo, também este apresenta algumas limitações, nomeadamente as que se prendem com o facto de os dados, de ambos os estudos, terem sido recolhidos apenas na Região de Lisboa e Vale do Tejo. Neste sentido, recomenda-se que em estudos futuros sejam abrangidas outras zonas do país, para que os dados possam ser generalizados para a população portuguesa.

Também, é importante referir que a maioria dos dados foram recolhidos durante o período de confinamento o que de alguma forma poderá ter influenciado algumas das respostas dadas. O estado de emergência em que o país se encontrava dificultou o acesso às organizações e respetivos profissionais, o que nos forçou a recorrer a uma amostra de conveniência. O facto de os alunos se encontrarem em regime de rotatividade e apenas estar presente 50.0% da turma impediu a recolha de mais dados. Apesar do *link* do questionário ter sido enviado para os alunos que assistiam às aulas síncronas, através da plataforma *Zoom*, não foi possível confirmar se os mesmos efetivamente preencheram o questionário.

Outra das limitações prende-se com o facto de ser um tema cuja informação se encontra bastante dispersa e difusa, nomeadamente no que se refere aos dados relacionados com os conteúdos programático lecionados nas IES, com as taxas de empregabilidade e com as estratégias de promoção de emprego.

Face ao exposto, consideramos que este trabalho traz vários contributos tanto a nível teórico como prático, pois contribui para diminuir a lacuna existente em Portugal ao nível do *gap* existente entre as competências académicas e as competências profissionais. Deste modo, sugere-se que em investigações futuras se analisem se os conteúdos programáticos dos cursos superiores se adequam às exigências do mercado de trabalho.

Conclusão

O progresso tecnológico e os desafios globais que caracterizam o denominado mundo VUCA têm vindo a alterar a forma como trabalhamos, aprendemos, participamos na sociedade e vivemos a nossa vida quotidiana (Damoah et al., 2021). Neste contexto, é fundamental possuir as competências certas que permitam alcançar o sucesso individual, na medida em que o mesmo pode significar um aumento do nível de empregabilidade e da produtividade das organizações (Hernandez & Torres, 2020).

Esta dissertação incide sobre esta temática e pretende conhecer a opinião dos empregadores sobre a influência das *soft skills* no desempenho/sucesso profissional dos diplomados e a forma como as mesmas influenciam os níveis de empregabilidade. Procurou-se, ainda, perceber de que forma IES contribuem para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados. Por fim, quisemos verificar se a perceção dos empregadores e dos diplomados/alunos finalistas coincide no diz respeito as *soft skills* manifestadas.

Os resultados obtidos revelaram que os empregadores consideram que as competências transversais são fundamentais para que as pessoas e as organizações se consigam destacar no mercado de trabalho (Silva et al., 2020). Essas competências incluem aptidões profissionais, técnicas e comportamentais que redefinem a forma como vivemos, trabalhamos, interagimos e nos adaptamos às mudanças impostas pela sociedade, tal como se verificou nos últimos meses devido à pandemia que assolou o mundo (CEDEFOP, 2020).

O confinamento tornou o teletrabalho e a aprendizagem à distância uma realidade para milhões de pessoas e evidenciou as limitações da nossa preparação para a era digital, o que também se refletiu negativamente ao nível da empregabilidade (Monteiro & Cebola, 2021).

Verifica-se, ainda que uma grande quantidade de pessoas não consegue manter os seus empregos porque não possui as competências necessárias para desempenhar eficazmente as suas funções; outras pelo contrário trabalham em organizações que não valorizam o seu trabalho e realizam tarefas que em nada correspondem às competências (Pinto & Almeida, 2019).

Simultaneamente, constata-se que em Portugal, ainda existem muitos empregadores que não conseguem contratar as pessoas com as competências certas para preencher as suas ofertas de emprego, porque consideram que as IES não preparam adequadamente os seus diplomados para o mercado de trabalho (Damoah et al., 2021).

O mercado de trabalho e as IES deparam-se, assim, com o desafio de conciliar as competências que as organizações necessitam para alcançar a performance desejada, com as competências adquiridas durante o percurso acadêmico dos diplomados (Hernandez & Torres, 2020).

Este trabalho teve como principal objetivo identificar esta lacuna, segundo a perspectivas dos diferentes atores. Se por um lado as organizações necessitam de selecionar pessoas qualificadas para serem bem-sucedidas; por outro, os diplomados precisam de desenvolver *soft skills* que lhes permitam corresponder às necessidades do mercado de trabalho.

Segundo Almeida e colaboradores (2019), a formação acadêmica e profissional contribui positivamente para melhorar o desempenho de ambas as partes, pelo que seria importante que as IES acompanhassem este caminho e criassem sinergias para promover o desenvolvimento destas competências.

Porém, é consensual que mesmo que a empregabilidade aumente, os postos de trabalho não serão distribuídos uniformemente por todos os setores de atividade. Verifica-se, ainda, que a inserção laboral dos diplomados, atualmente é mais difícil do que há algumas décadas atrás, porque o perfil de conhecimentos é cada vez mais exigente (Guàrdia-Olmos et al., 2018).

Kovarik e Warren (2020), por sua vez, referem que as estratégias de recrutamento das organizações encontram-se condicionadas às competências existentes no mercado, pelo que as IES têm um papel determinante na diminuição destas lacunas. Neste contexto, Loyarte-López e colaboradores (2020) alegam que, provavelmente, se assiste a uma das maiores e mais profundas transformações alguma vez ocorridas em contexto laboral e a solução passa por articular as necessidades de todos os intervenientes no processo de empregabilidade. Assim, as organizações, as IES e os diplomados, devem encontrar estratégias convergentes que permitam definir objetivos e planos de ação ajustados a cada realidade e a cada contexto setorial.

Os resultados obtidos nesta investigação evidenciam a preocupação dos empregadores face à preparação dos recém-diplomados que pretendem iniciar a sua vida profissional, porque apesar do grau académico aumentar os níveis de empregabilidade, ainda existem várias lacunas no diz respeito às competências transversais adquiridas em contexto universitário (Fragoso et al., 2019).

Não obstante a importância que os empregadores atribuem às competências técnicas, continuam a apontar lacunas relacionadas com a adaptabilidade ao contexto laboral e a ausência de *soft skills* ao nível das características pessoais, nomeadamente: falta de maturidade, atitude

pouco flexível em relação ao trabalho, capacidades de comunicação, resiliência, responsabilidade, pensamento crítico e inteligência emocional (Chong et al., 2020).

Estudos desenvolvidos por Geithner e Menzel (2016), revelam a existência de uma associação positiva entre a adaptação ao mercado de trabalho e a construção de uma carreira profissional de sucesso. Deste modo, é conveniente delinear uma estratégia que permita combinar as *hard* e as *soft skills*, no sentido de conferir ao indivíduo características diferenciadoras do ponto de vista cognitivo e comportamental, porque as oportunidades oferecidas pelas entidades empregadoras são, cada vez mais, orientadas para a adaptabilidade e flexibilidade funcional.

O desenvolvimento destas competências deve ser incentivado pelas IES, para que os seus diplomados estejam melhor preparados para iniciar a sua vida profissional e consigam alcançar níveis de empregabilidade, que lhes permita melhorar a qualidade de vida (Pereira et al., 2016).

Face ao exposto, podemos concluir que é cada vez mais pertinente re(pensar) a empregabilidade, porque é através do desenvolvimento de *hard* e *soft skills*, que se consegue encontrar o equilíbrio entre o que as organizações procuram e o que os diplomados têm para oferecer.

Referências

- Adnan, Y., Daud, M., Alias, A., & Razali, M. (2017). Importance of soft skills for graduates in the real estate programmes in Malaysia. *Journal of Surveying, Construction and Property*, 3(2), 1-13. <https://doi.org/10.22452/jscp.vol3no2.4>
- Almeida, F., Casquilho-Martins, I., Belchior-Rocha, H., & Rocha, A. (2019). *Habilidades emocionais: competências para o sucesso*. Conjuntura Actual Editora.
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- Alves, M., Morais, C., & Chaves, M. (2017). Employability of higher education graduates in Portugal: trends and challenges in the beginning of the 21st century. *Fórum Sociológico*, 31, 9-19. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1841>
- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225-265. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100636>
- Atitsogbe, K., Mama, N., Sovet, L., Pari, P., & Rossier, J. (2019). Perceived employability and entrepreneurial intentions across university students and job seekers in Togo: The effect of career adaptability and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00180>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bennett, D. (2019). Graduate employability and higher education: Past, present and future. *HERDSA Review of Higher Education*, 5, 31-61.
- Boccardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 67-82. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2016-0049>
- Brito-Costa, S., Antunes, R., & Briegas, J. (2018). *Empregabilidade e satisfação dos diplomados de uma instituição de ensino superior: indicadores preliminares*. *Psicología y cambio científico en positivo*, 1(2), 191-202. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2018.n2.v1.1359>

- Bullen, M., Kordecki, G., & Capener, E. (2018). Student Engagement Activities to Enhance Professional Advancement in Accounting and Business Careers. *Journal of Instructional Pedagogies*, 20, 1-12.
- Buscacio, R., & Soares, A. (2017). Expectativas sobre o desenvolvimento da carreira em estudantes universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(1), 69-79. <http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2017v18n1p69>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspetiva dos Empregadores e Diplomados*. TecMinho.
- Cardoso, J., Escária, V., Ferreira, V., Madruga, P., & Raimundo, A. (2014). Employability and higher education in Portugal. *Journal of Graduate Employability*, 1, 17-31.
- Carlucci, D., Ferreira, F., Schiuma, G., Jalali, M., & António, N. (2018). A holistic conception of sustainable banking: Adding value with fuzzy cognitive mapping. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(4), 1303-1322. <https://doi.org/10.3846/20294913.2016.1266412>
- Carvalho, A., & Gouvêa, F. (2020). A importância do desenvolvimento/ensino do empreendedorismo no ensino superior para a geração de valor/empregos. In *Anais da IX Conferência Forges* (pp. 689-697). Editora IFB.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Sílabo.
- Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP, 2020). *European skills index*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-skills-index-esi>
- Challice, G. (2018). *2018 Graduate outcomes survey-longitudinal*. Social Research Centre.
- Chambers, R. (2017). *Can we know better? Reflections for development*. Practical Action Publishing.
- Chong, S., Falahat, M., & Lee, Y. (2020). Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 69-80. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p69>
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprise. *Internacional Journal for Quality Research*, 10(1) 97-130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>

- Cleary, J., Kerrigan, M., & Van Noy, M. (2017). Towards a New Understanding of Labor Market Alignment. In M. Paulsen (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 577-629). Springer.
- União Europeia (2021). *A era digital: oportunidades e desafios em matéria de trabalho e emprego*. Eurofound.
- Consórcio Maior Empregabilidade (CME, 2019). *Livro Verde sobre Promoção da Empregabilidade de Diplomados do Ensino Superior*. CME.
- Costa, M., & Ferri, C. (2018). Empregabilidade e formação profissional: O que acontece depois da formatura? *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 26 (96), 1-26. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.2949>
- COTEC Portugal (2014). *Transforma Talento Portugal: estudo para o desenvolvimento do talento em Portugal*. COTEC.
- Cotet, G., Balgiu, B., & Zaleschi, V. (2017). Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 121, p. 07005). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/matecconf/20171210>
- Črnjar, K., Karanović, G., & Ribarić, H. (2018). *Competencies and Employability of Economics Graduates: Employers' Perspective*. In L. Gómez Chova, A. López Martínez, & I. Candel Torres (Orgs.). *INTED 2018 Proceedings* (221-227). IATED Academy.
- Damoah, O., Peprah, A., & Brefo, K. (2021). Does higher education equip graduate students with the employability skills employers require? The perceptions of employers in Ghana. *Journal of Further and Higher Education*, 45(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2020.1860204>
- Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Djuiroc, D., & Sevarac, Z. (2018). Metrics for students' soft skills. *Applied Measurement in Education*, 31(4), 283-296. <https://doi.org/10.1080/08957347.2018.1495212>
- Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC, 2017). *Promoção do sucesso dos alunos nas Instituições de Ensino Superior em Portugal: medidas observadas nos respetivos sítios na internet*. DGEEC.
- Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC, 2020). *Estatísticas da educação: 2018/2019*. DGEEC.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35-38.

- Donald, W., Ashleigh, M., & Baruch, Y. (2018). Students' perceptions of education and employability: Facilitating career transition from higher education into the labor market. *Career Development International*, 23 (5), 513-540. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2017-0171>
- England, T., Nagel, G., & Salter, S. (2019). Using collaborative learning to develop students' soft skills. *Journal of Education for Business*, 95(2), 106-114. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1599797>
- Eva, T., & Afroze, R. (2021). Perceived awareness and practised level of soft skills among personnel in the telecoms industry of Bangladesh. *International Journal of Business Excellence*, 23(1), 33-70. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.111910>
- Fadel, C., & Groff J. (2019). Four-Dimensional Education for Sustainable Societies. In J. Cook (Ed.), *Sustainability, Human Well-Being, and the Future of Education* (pp 269-281). Palgrave Macmillan.
- Fajaryati, N., & Akhyar, M. (2020). The Employability Skills Needed to Face the Demands of Work in the Future: Systematic Literature Reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595-603. <https://doi.org/10.1515/eng-2020-0072>
- Farias, M., Brito, L., Santos, A., Guedes, M., Silva, L., & Chaves, E. (2019). Reflexões sobre o saber, saber-fazer e saber-estar na formação de enfermeiros. *Revista Mineira de Enfermagem*, 23, 1-5. <https://doi.org/10.5935/1415-2762.20190055>
- Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2018). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 10, 1-7. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0461>
- Figueiras, B., Felisbino, G., Felizardo, T., & Fonseca, B. (2019). A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. *Revista científica*, 1(1), 1-9.
- Fragoso, A., Valadas, S., & Paulos, L. (2019). Ensino superior e empregabilidade: percepções de estudantes e graduados, empregadores e académicos. *Educação & Sociedade*, 40, 1-17. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019186612>
- Gabor, M., Plaga, P., & Matis, C. (2019). Supporting Employability by a Skills Assessment Innovative Tool: Sustainable Transnational Insights from Employers. *Sustainability*, 11(3360), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su11123360>

- Geithner, S., & Menzel, D. (2016). Effectiveness of learning through experience and reflection in a project management simulation. *Simulation & Gaming*, 47(2), 228-256. <https://doi.org/10.1177/1046878115624312>
- Grisi, C. (2014). *Soft Skills: a close link between enterprises and ethics*. <https://www.willaboratory.com/en/soft-skills-a-close-link-between-business-and-ethics/>
- Gruzdev, M., Kuznetsova, I., Tarkhanova, I., & Kazakova, E. (2018). University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion. *European Journal of Contemporary Education*, 7(4), 690-698. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.4.690>
- Guàrdia-Olmos, J., Peró-Cebollero, M., Martínez-Ricart, M., Cañete-Massé, C., Turbany-Oset, J., & Berlanga-Silvente, V. (2018). Employability of recent graduates. Opinions of Catalan companies and institutions. *Educación XXI*, 21(2), 155-177. <https://doi.org/10.5944/educXX1.19871>
- Guerra-Báez, S. (2019). A panoramic review of soft skills training in university students. *Psicología Escolar e Educacional*, 23, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Hays (2020). *The global skills dilemma: how can supply keep up with demand? The Hays Global Skills Index 2019/20*. Hays; Oxford Economics.
- Hernández Herrera, C., & Neri Torres, J. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), 1-24. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.678>
- Hurbeman, A., & Miles, M. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage Publications.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Infocursos (2020). *Dados e estatísticas de cursos superiores: bases de dados*. <https://infocursos.mec.pt/bds.asp>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP, 2019). *Livro Verde sobre Promoção da Empregabilidade de Diplomados do Ensino Superior*. IEFP.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021). *Estimativas mensais: emprego e desemprego*. INE.

- Iyengar, R. (2017). People Matter: Networking and career development. *The IUP Journal of Soft Skills*, 11(1), 7-16.
- Jena, A., & Satpathy, S. (2017). Importance of soft skills in project management. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6173-6180. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v5i7.45>
- Kaçamakovic, M., & Lokaj, A. (2021). Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of their Success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 295-295. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025>
- Kenski, V., Medeiros, R., & Ordéas, J. (2019). Ensino superior em tempos mediados pelas tecnologias digitais. *Trabalho & Educação*, 28(1), 141-152. <https://doi.org/10.35699/2238-037X.2019.9872>
- Klaus, P. (2010). *The hard truth about soft skills*. HarperCollins.
- Kovarik, A., & Warren, G. (2020). Improved Soft Skill and University Club Involvement. Are They Connected? *Journal of Business*, 5(1), 1-6. <http://dx.doi.org/10.18533/job.v5i1.131>
- Kyriazos, T. (2018). Applied psychometrics: sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 9(08), 2207-2230. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2018.98126>
- ISCTE-IUL (2020). *Laboratório de Competências Transversais*. <http://lct.iscte.pt/projecto.html>
- Ladeira, M., Oliveira, M., Melo-Silva, L., & Taveira, M. (2019). Adaptabilidade de carreira e empregabilidade na transição universidade-trabalho: Mediação das respostas adaptativas. *Psico-USF*, 24(3), 583-595. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712019240314>
- Laranjeiro, A., Suleman, F., & Botelho, M. (2020). A empregabilidade dos graduados: competências procuradas nos anúncios de emprego. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 93, 49-69.
- Leitão, F., & Valente, I. (2018). O programa de mobilidade Erasmus e a cidadania europeia: trinta anos e nove milhões de pessoas depois...! *Debater a Europa*, 19, 19-34. https://doi.org/10.14195/1647-6336_19_2
- Lekchiri, S., Eversole, B., Hamlin, R., & Crowder, C. (2018). Perceived managerial and leadership effectiveness within a Moroccan higher education institution. *Human Resource Development International*, 21(4), 340-361. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1433394>

- Lennox, A., & Roos, F. (2017). Preparing students for the workplace—development of soft skills. In N. Delener, & C. Schweikert, C. (Eds.), *Changing Business Environment: Gamechangers, Opportunities and Risks* (pp. 354-360). Global Business and Technology Association.
- Lepeley, M., Beutell, N., Abarca, N., & Majluf, N. (2021). *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. Routledge.
- Lopes, D., de Matos, Neri, J., Marinho, R., & Tavares, C. (2021). Liderança autêntica e desenvolvimento de Soft Skills. *RECC: Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 7(2), 120-135.
- Loyarte-López, E., García-Olaizola, I., Posada, J., Azúa, I., & Flórez, J. (2020). Sustainable career development for R&D professionals: Applying a career development system in Basque country. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.03.002>
- Lucas, M. (2017). Nível de empregabilidade de estudantes universitários. *X Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão*. Universidade Federal do Paraná.
- Machado-Taylor, M., & Rolim, C. (2019). Empregabilidade e competências de graduandos do ensino superior: um estudo para Portugal. *RAES: Revista Argentina de Educación Superior*, 11(19), 13-29.
- Malik, M., Butt, A., & Choi, J. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74. <https://doi.org/10.1002/job.1943>
- Martins, B., & Oliveira, S. (2017). Reflexões sobre a empregabilidade dos jovens provenientes de cursos superiores de tecnologia. *Revista de Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 37-54. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i1.801>
- Matteson, M., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). Soft Skills: A phrase in search of meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McKim, C. (2017). The value of mixed methods research: A mixed methods study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2), 202-222. <https://doi.org/10.1177/1558689815607096>

- Meeks, G. (2017). *Critical soft skills to achieve success in the workplace* (Tese de doutoramento). Walden University.
- Monteiro, S., & Cebola, C. (2021). A pandemia internacional ocasionada pela doença COVID-19 e o estado de emergência em Portugal: incursão nos efeitos do confinamento. *Revista Prâksis*, 2, 6-35. <https://doi.org/10.25112/rpr.v2i0.2478>
- Monteiro, A., & Gonçalves, C. (2015). Significados da educação superior: versão portuguesa do Meaning of Education (MOE) Questionnaire. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(1), 71-82.
- Moore, T., & Morton, J. (2017). The myth of job readiness? Written communication, employability, and the ‘skills gap’ in higher education. *Studies in Higher Education*, 42(3), 591-609. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1067602>
- Moreno, M. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Laertes Educación.
- Morgado, S., Leite, L., Dourado, L., Fernandes, C., & Silva, E. (2016). Ensino orientado para a aprendizagem baseada na resolução de problemas e ensino tradicional: um estudo centrado em “transformação de matéria e de energia”. *Revista Ensaio*, 18(2), 73-97. <http://dx.doi.org/10.1590/1983-21172016180204>
- Motyl, B., Baronio, G., Uberti, S., Speranza, D., & Filippi, S. (2017). How will change the future engineers’ skills in the Industry 4.0 framework? A questionnaire survey. *Procedia Manufacturing*, 11, 1501-1509. <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.282>
- Nadermann, K., & Eissenstat, S. (2018). Career decision making for Korean international college students: Acculturation and networking. *The Career Development Quarterly*, 66(1), 49-63. <https://doi.org/10.1002/cdq.12121>
- Ngang, T., Mohamed, S., & Kanokorn, S. (2015). Soft skills of leaders and school improvement in high performing schools. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 191, 2127-2131. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.652>
- Nusrat, M., & Sultana, N. (2019). Soft skills for sustainable employment of business graduates of Bangladesh. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(5), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1108/HESWBL-01-2018-0002>

- Osmani, M., Weerakkody, V., Hindi, N., & Eldabi, T. (2019). Graduates employability skills: A review of literature against market demand. *Journal of Education for Business*, 94(7), 423-432. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1545629>
- Pekaar, K., van der Linden, D., Bakker, A., & Born, M. (2017). Emotional intelligence and job performance: The role of enactment and focus on others' emotions. *Human Performance*, 30(2-3), 135-153. <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2017.1332630>
- Pereira, C., Nunes, R., & Lima, C. (2018). Empregabilidade em debate. *Diversitas Journal*, 3(3), 859-866. <https://doi.org/10.17648/diversitas-journal-v3i3.685>
- Pereira, I., Cadima, R., Menino, H., & Araújo, I. (2016). Desenvolver competências que melhorem a empregabilidade. In *Conference: Digital Technologies & Future School - Atas do IV Congresso Internacional TIC e Educação*, 1-18.
- Pereira, O., & Costa, C. (2017). The importance of soft skills in the university academic curriculum: The perceptions of the students in the new society of knowledge. *International Journal of Business and Social Research*, 7(3), 25-34. <http://dx.doi.org/10.18533/ijbsr.v7i6.1052>
- Pinto, C., & Almeida, S. (2019). *Empregabilidade e mercado de trabalho: uma discussão sobre as políticas de emprego do administrador na contemporaneidade*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/empregabilidade-mercado-trabalho.html>
- Pinto, L., & Ramalheira, D. (2017). Perceived employability of business graduates: The effect of academic performance and extracurricular activities. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 165-178. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.005>
- Pordata (2020). *Alunos matriculados no ensino superior*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior>
- Raina, R., & Zameer, A. (2016). Communication competence of the professionals from India & Turkey. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 460-471.
- Ramirez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>.
- Ramos, E., & Bento, S. (2016). As competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-118). Sílabo.
- Randstad (2020). *Unlock human potential in a perfect storm of technology*. Randstad.

- Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Ritter, B., Small, E., Mortimer, J., & Doll, J. (2018). Designing management curriculum for workplace readiness: Developing students' soft skills. *Journal of Management Education*, 42(1), 80-103. <https://doi.org/10.1177/1052562917703679>
- Robertson, R., Hooley, T. & McCash, T. (2020). *The Oxford Handbook of Career Development*. Oxford University Press.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <http://dx.doi.org/10.1177/1080569912460400>.
- Rodrigues, R., Santos, J., & Gomes, C. (2017). Relação entre as soft skills e o desenvolvimento de carreira: o efeito moderador das expectativas de carreira entre estudantes de gestão de recursos humanos. *Ciências e Políticas Públicas*, 3(2), 37-63. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2017.VIIIN2/pp.37-63>
- Santos, R., Castro, A., Farias, M., & Brito, L. (2017). Organizações de aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público. *Holos*, 33(8), 205-228. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5171>
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 2(1), 146-154.
- Sgobbi, T., & Zanquim, S. (2020). Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(9), 70-92.
- Sharma, V. (2018). Soft Skills: An Employability Enabler. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25-32.
- Shek, D., Leung, J., & Merrick, J. (2017). Paradigm shift in youth development: Development of "soft skills" in adolescents. *International Journal on Disability and Human Development*, 16(4), 337-338. <https://doi.org/10.1515/ijdhhd-2017-7001>
- Short, M., & Keller-Bell, Y. (2021). Essential skills for the 21st century workforce. In *Research Anthology on Developing Critical Thinking Skills in Students* (pp. 97-110). IGI Global.
- Silva, B., Neto, V., & Gritti, N. (2020). Soft skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 829-842. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.797>

- Silvério, F. (2017). A importância das competências transversais: perspectiva dos estudantes do ensino superior (Dissertação de mestrado). ISCTE-IUL.
- Sin, C., Tavares, O., & Neave, G. (2017). Student mobility in Portugal: grappling with adversity. *Journal of Studies in International Education*, 21(2), 120-135. <https://doi.org/10.1177/1028315316669814>
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P., Mustofa, D., Maesaroh, S., & Primahendra, R. (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175.
- Succi, C. (2019). Are you ready to find a job? Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 281-297.
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Suleman, F. (2018). The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76(5), 263-278. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>.
- Sydorenko, V. (2020). Soft skills as an educational trend and a necessary development component for a vocational lifelong education teacher. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 38(2), 127-134. <https://doi.org/10.33531/farplss.2020.2.23>
- Tajra, S., & Santos, W. (2020). *Planejando a carreira: guia prático para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Saraiva.
- Tamrat, W. (2018). *Graduate employability: Whose responsibility?* University World News.
- Taylor, E. (2016). Investigating the perception of stakeholders on soft skills development of students: Evidence from South Africa. *Interdisciplinary Journal of e-Skills and Lifelong Learning*, 12(1), 1-18.
- Tejan, O., & Sabil, A. (2019). Understanding employers' perception of employability skills and career development in Morocco. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 7(2), 134-138. <http://dx.doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.7n.2p.134>

- Vale, M., Cachinho, H., & Morgado, P. (2018). *A internacionalização do Ensino superior português no âmbito do Erasmus: 2014-2016*. Agência Nacional Erasmus+ Educação e Formação.
- Veiga, S. (2017). *As soft skills de finalistas universitários: alinhamento ou gap com o Mercado de trabalho?* (Dissertação de mestrado). Universidade Europeia.
- Véliz Martínez, P. (2016). La necesidad de identificar las competencias profesionales en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42, 484-486.
- Vieira, D., & Marques, A. (2014). *Preparados para trabalhar?* Fórum Estudante.
- Vieira, D., & Theotonio, M. (2018). Autoeficácia e sucesso na transição para o trabalho: um estudo longitudinal. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 19(1), 31-39. <http://dx.doi.org/1026707/1984-7270/2019v19n1p31>
- Wannakraij, W., & Velu, C. (2021). Productivity growth and business model innovation. *Economics Letters*, 199, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109679>
- Wesley, S., Jackson, V., & Lee, M. (2017). The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses. *Employee Relations*, 39(1), 79-99. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-03-2016-0051>
- World Economic Forum (WEF 2018). *No Such Thing as a Commodity: Routes to higher value added for SMEs in developing and least developed countries*. WEF.
- World Economic Forum (WEF 2020). *Future of Jobs Report 2020*. WEF.
- Woya, A. (2019). Employability among Statistics Graduates: Graduates' Attributes, Competence, and Quality of Education. *Education Research International*, 2019, 1-8. <https://doi.org/10.1155/2019/7285491>

Anexos

Anexo 1

Guião da entrevista semiestruturada

Dados de caracterização sociodemográfica

Gênero: _____ Idade: _____
Habilitações literárias: _____ Função/cargo atual: _____
Anos de experiência profissional: _____
Setor de atividade da organização: _____
Local de trabalho (zona geográfica): _____
Número de recém-diplomados admitidos na sua organização nos últimos 2 anos: _____

Guião da entrevista

1. Considera que as *soft-skills* são relevantes em contexto organizacional? Porquê?
2. Na sua organização, no momento de contratação de recém-diplomados, de que forma as *soft skills* são avaliadas?
3. De acordo com a sua experiência, as *soft skills* que os diplomados manifestam influenciam o seu desempenho/sucesso profissional?
4. Qual considera ser o nível de empregabilidade dos recém-licenciados, no mundo atual? E de que forma as *soft skills* contribuem para aumentar a empregabilidade dos mesmos?
5. Na sua opinião, quais são os principais desafios que enfrenta quando contrata um recém-diplomado?
6. De que forma as Instituições Ensino Superior podem contribuir para aumentar os níveis de empregabilidade dos seus diplomados?

Anexo 2

Consentimento informado

Consentimento informado

Foi-me explicado por Cláudia Cristina Gonçalves Pires Lopes, aluna do Mestrado em Gestão do Potencial Humano do Instituto Superior de Gestão, que a minha participação se insere num projeto de investigação denominado “*Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skills*”.

Declaro que a minha participação neste projeto é voluntária e comprometo-me a responder com sinceridade às perguntas que me forem colocadas.

Foram-me explicados os objetivos da investigação e dadas garantias relativamente ao anonimato e à confidencialidade dos dados que eu venha a revelar.

Fui, ainda, informado(a) que após a defesa da dissertação, a mesma me poderá ser facultada, caso eu a solicite à autora, através do número de telefone 966 325 XXX ou do seguinte e-mail: claudialopes@xxx.com>.

Tomei conhecimento de que poderei interromper a minha participação ou desistir a qualquer momento se for essa a minha vontade, pelo que de forma livre e informada, manifesto o meu consentimento em participar nesta investigação.

Assinatura

Anexo 3

Questionário *Soft Skills* (empregadores)

Este questionário destina-se a **fins meramente acadêmicos** e insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado que visa analisar a importância das *soft skills* em contexto laboral,

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma confidencial. O preenchimento demora cerca de **5 minutos**. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigada pela sua colaboração

Utilize a seguinte escala de cinco pontos e coloque à frente de cada competência a importância que atribui, a cada uma delas, para que o bom desempenho profissional seja alcançado.

Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

1. Comunicação e negociação	1	2	3	4	5
2. Relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5
3. Trabalho em equipa	1	2	3	4	5
4. Orientação para o cliente	1	2	3	4	5
5. Resolução de problemas	1	2	3	4	5
6. Criatividade e inovação	1	2	3	4	5
7. Pensamento crítico	1	2	3	4	5
8. Flexibilidade cognitiva	1	2	3	4	5
9. Inteligência emocional	1	2	3	4	5
10. Tomada de decisão	1	2	3	4	5

Utilize a seguinte escala de cinco pontos e coloque à frente de cada competência o grau em que considera que as mesmas são manifestadas pelos diplomados.

Não manifesta	Manifesta pouco	Manifesta moderadamente	Manifesta	Manifesta muito
1	2	3	4	5

1. Comunicação e negociação	1	2	3	4	5
2. Relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5
3. Trabalho em equipa	1	2	3	4	5
4. Orientação para o cliente	1	2	3	4	5
5. Resolução de problemas	1	2	3	4	5
6. Criatividade e inovação	1	2	3	4	5
7. Pensamento crítico	1	2	3	4	5
8. Flexibilidade cognitiva	1	2	3	4	5
9. Inteligência emocional	1	2	3	4	5
10. Tomada de decisão	1	2	3	4	5

Anexo 4

Questionário *Soft Skills* (diplomados/alunos finalistas)

Este questionário destina-se a **fins meramente académicos** e insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado que visa analisar a importância das *soft skills* em contexto laboral,

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma confidencial. O preenchimento demora cerca de **5 minutos**. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigada pela sua colaboração



Utilize a seguinte escala de cinco pontos e coloque à frente de cada competência o grau em que manifesta cada uma delas.

Não manifesto	Manifesto pouco	Manifesto moderadamente	Manifesto	Manifesto muito
1	2	3	4	5

11. Comunicação e negociação	1	2	3	4	5
12. Relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5
13. Trabalho em equipa	1	2	3	4	5
14. Orientação para o cliente	1	2	3	4	5
15. Resolução de problemas	1	2	3	4	5
16. Criatividade e inovação	1	2	3	4	5
17. Pensamento crítico	1	2	3	4	5
18. Flexibilidade cognitiva	1	2	3	4	5
19. Inteligência emocional	1	2	3	4	5
20. Tomada de decisão	1	2	3	4	5

As questões que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer ou identificar.

Género: Masculino Feminino

Idade: ____ anos

Situação académica: Estudante Trabalhador-estudante

Grau académico: Licenciatura Aluno(a) finalista