



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Contratação de graduados do Ensino Superior para o desempenho de funções
de não-graduados, no setor do Comércio a retalho**

Carolina Vicente Raposo

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora Associada com Agregação,

ISCTE-IUL

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

**Contratação de graduados do Ensino Superior para o desempenho de funções
de não-graduados, no setor do Comércio a retalho**

Carolina Vicente Raposo

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora Associada com Agregação,

ISCTE-IUL

Outubro, 2020

*Dedico esta tese a Maria José Taquelim, minha avó materna,
por me ter dado a ferramenta para construir o meu futuro: este mestrado.*

Agradecimento

Um mestrado é sempre uma viagem atribulada, um momento especial na formação académica de qualquer mestrando, pelo que possibilita de aprendizagem, reflexão e análise. É também um desafio de investigação, naquilo que uma investigação tem de percalços, recuos, incertezas e surpresas. Por vezes a certeza de que ainda fica tanto por explorar. É um momento de encontro entre um mestre e um aprendiz, numa tutoria que convida a um caminho solitário suportado em metodologias e em bibliografia diferenciada que nos permite perceber, validar e produzir conhecimento. Um mestrado é também uma experiência de crescimento pessoal e uma história partilhada com muitos: à minha orientadora, Professora Doutora Fátima Suleman, agradeço a tutoria, o apoio e toda a orientação; à minha Família que apesar de longe, esteve sempre presente, agradeço o apoio e suporte em todas as decisões que tive de tomar ao longo do meu caminho; ao meu companheiro de uma vida, Rafael Graça, agradeço pela partilha cúmplice dos dias e das horas e pelo apoio incondicional; à minha colega, Carlota Abreu, companheira de viagem, agradeço pelo apoio ao longo deste percurso de mestrado e de meses de tese. Eternamente grata a todos.

Resumo

Nas últimas décadas, Portugal assistiu a uma expansão do Ensino Superior (ES) que resultou num aumento da oferta de graduados no mercado de trabalho. Consequentemente, surgiu um aumento das preocupações do impacto dessa expansão no emprego, nomeadamente ao nível da contratação de graduados para funções desadequadas ao seu nível educacional. A presente dissertação tem como objetivo identificar os fatores que influenciam os empregadores a contratar graduados do ES para o desempenho de funções de não-graduados. Para tal, desenvolveu-se um estudo qualitativo exploratório que envolveu entrevistas semiestruturadas a três empresas do setor do Comércio a retalho em Portugal e a análise documental de 13 notícias *online* nacionais e internacionais sobre o tema em estudo, e ainda dos relatórios da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) de 2008, 2010, 2012 e 2015. Esta pesquisa torna-se relevante porque incide sob um setor com forte expressão na criação de emprego e por explorar a perspetiva de empregadores relativamente à qualificação da mão-de-obra, um tema pouco desenvolvido na literatura. Os resultados empíricos sugerem que a contratação de graduados do ES para funções não-graduadas no setor do Comércio a retalho se deve ao facto dos empregadores valorizarem determinadas competências que são mais prováveis de encontrar num graduado do ES.

Palavras Chave: Perspetiva do empregador, Comércio a retalho, Emprego graduado e não-graduado, Ensino Superior, Portugal

JEL: I23, J24

Abstract

The expansion of Higher Education (HE) in Portugal in the last decades has contributed to increase the supply of graduates in the labour market. This has raised concerns about the impact of this expansion on jobs assigned to graduates, notably hiring graduates for jobs that are unsuited to their educational level. This research aims to identify the factors that lead employers to hire HE graduates for non-graduate occupations. For this purpose, an exploratory qualitative study was carried out through the application of semi-structured interviews to three companies in the retail sector in Portugal. Additionally, this research draws on 13 national and international online news on the subject under study and of the reports of the Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) from 2008, 2010, 2012 and 2015. It must be noted that retail is a job creation sector and the perception of employers regarding the academic qualification of prospect employees is scarcely explored in the literature. The findings suggest employers hire HE graduates to non-graduate occupations due to certain skills that are more likely to be found in an HE graduate.

Keywords: Employers' perception, Retail, Graduate and non-graduate occupations, Higher Education, Portugal

JEL: I23, J24.

Índice

Agradecimento	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Quadros.....	xiii
Introdução.....	1
Capítulo I. Emprego graduado e não-graduado	3
1.1.Debate: Emprego graduado e não-graduado	3
1.2.Definição: Emprego graduado e não-graduado	5
1.3.Contratação de graduados do Ensino Superior e substituição de não-graduados.....	9
Capítulo II. O setor do Comércio a retalho	15
2.1. Definição do setor.....	15
2.2. Setor empregador de graduados do Ensino Superior.....	15
Capítulo III. Metodologia da pesquisa	23
3.1. Pesquisa	23
3.2. Amostra	23
3.3. Procedimentos de recolha e tratamento de dados	24
3.4. Caracterização da amostra	26
Capítulo IV. Principais resultados.....	29
4.1. Razões para a contratação de graduados do Ensino Superior	29
4.2. Tendências no setor do Comércio a retalho.....	37
Capítulo V. Discussão de resultados	43
Conclusão	47
Fontes	49
Referências Bibliográficas	51

Bibliografía Consultada.....	53
Anexos.....	55
Anexo A.....	55
Anexo B.....	57
Anexo C.....	59
Anexo D.....	61
Anexo E.....	63
Anexo F.....	67

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Caracterização das empresas entrevistadas.....	26
Quadro 3.2 - Caracterização das notícias <i>online</i> nacionais e internacionais.....	27
Quadro 4.1 - Resumo da análise de entrevistas (perceção dos empregadores).....	30
Quadro 4.2 - Resumo da análise de notícia <i>online</i> - razões para contratar graduados do Ensino Superior	34
Quadro 4.3 - Resumo da análise de notícias <i>online</i> - tendências no setor do comércio a retalho	38
Quadro 4.4 - Resumo da análise dos relatórios da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED)	40

Introdução

Nos últimos anos vários países assistiram a uma expansão do Ensino Superior (ES) que resultou no aumento significativo da oferta de graduados no mercado de trabalho. Dada a celeridade do acontecimento e, conseqüente incapacidade do mercado de trabalho em acompanhar adequadamente este crescimento (Elias & Purcell, 2004:1), foram surgindo preocupações relativamente ao impacto desta expansão no emprego. Questões como desemprego de graduados do ES, declínio do “prémio de educação”, potenciais desajustamentos de competências (Figueiredo *et al.*, 2015:1), e, conseqüentemente, aumento dos níveis de *overeducation* tornaram-se recorrentes na literatura e também na sociedade. McGuinness (2006:388) alertou para as conseqüências negativas de elevados níveis de *overeducation* para as empresas, nomeadamente, a baixa produtividade das equipas de trabalho, a baixa satisfação dos trabalhadores no emprego, a elevada rotatividade das equipas e a perda do investimento associado ao recrutamento, à seleção e à formação. Apesar dos efeitos nefastos do *overeducation*, nos últimos anos, temos assistido a um aumento do número de graduados do ES em funções de não-graduados em reação ao aumento da oferta de graduados no mercado de trabalho (Blenkinsopp & Scurry, 2007:2). Desta forma, o presente estudo pretende explorar esta (aparente) contradição, inquirindo empregadores sobre as razões que levam à contratação de graduados do ES para o desempenho de funções de não-graduados.

A análise empírica incide sobre o setor do Comércio a retalho pela relevância económica a nível nacional e também por representar uma fonte de criação de emprego em Portugal. O Boletim Mensal da Economia Portuguesa (2018:43) reporta que o setor de Comércio a retalho representou em 2016, 4,8% do Produto Interno Bruto, 5,5% do Valor Acrescentado Bruto e 8,8% do emprego nacional (411,3 mil empregos). A informação específica do emprego em Portugal confirma estas tendências. Os dados dos Quadros de Pessoal (Anexo A) mostram que em 2017, os graduados representavam cerca de 14% da população empregada no setor (Anexo B), sendo que nos últimos 10 anos verificou-se um aumento de 94% (Anexo C). Por outro lado, os dados da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) mostram que, de 2008 a 2015, o número de trabalhadores com nível de educação superior universitário aumentou 4% no setor do Comércio a retalho alimentar e não alimentar (Anexo D).

A presente dissertação tem como principal objetivo identificar as razões que motivam a contratação de graduados do ES para o desempenho de funções de não-graduados, no panorama atual do mercado do setor do Comércio a retalho português. A questão geral de pesquisa que se pretende responder é: “Quais as razões que levam as empresas retalhistas a contratar graduados

do ES para funções de não-graduados?”. Adicionalmente, por forma a aferir qual a perceção dos empregadores relativamente às vantagens da contratação de trabalhadores mais qualificados, deseja-se encontrar a resposta à pergunta específica: “Quais as vantagens (ou desvantagens) para as empresas em contratar trabalhadores mais qualificados?”.

Para responder às questões de pesquisa, desenvolveu-se um estudo qualitativo exploratório através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a três empresas do setor do Comércio a retalho em Portugal. Da mesma forma, foram realizadas duas análises qualitativas: a análise de 13 notícias *online* nacionais e internacionais sobre a contratação de graduados do ES no setor do retalho e a análise dos relatórios da APED de 2008, 2010, 2012 e 2015. Esta pesquisa explora a perspetiva de empregadores relativamente à qualificação da mão-de-obra, um tema pouco desenvolvido na literatura.

A seguinte dissertação está subdividida em 5 capítulos. No primeiro capítulo é descrito o debate em torno da definição de emprego graduado e são dadas a conhecer várias definições de emprego graduado e não-graduado. Serão também apresentadas as principais razões que levaram ao aumento da contratação de graduados do ES no mercado de trabalho nos últimos anos. Neste capítulo são também descritas algumas desvantagens reportadas na literatura sobre existência de colaboradores *overeducated*, na perspetiva do empregador. O segundo capítulo centra-se no setor do Comércio a retalho e procura explorar a afetação de graduados neste setor. O terceiro capítulo define a metodologia utilizada, o objeto de estudo e os vários procedimentos de recolha e tratamento de dados. Inclui ainda a caracterização da amostra. Os principais resultados são apresentados no capítulo 4 e a discussão dos resultados à luz do quadro teórico é apresentada no capítulo 5. Por fim apresentam-se umas breves conclusões do trabalho.

Emprego graduado e não-graduado

1.1. Debate: Emprego graduado e não-graduado

Associada à expansão do Ensino Superior (ES), surgiu um aumento da oferta de graduados no mercado de trabalho (Elias & Purcell, 2003:1). Por um lado, os defensores da expansão afirmam que permitir o acesso a um nível de educação superior a toda a população faz com que a mesma concretize o seu potencial e contribua positivamente para a economia. Por outro lado, outros autores indicam que o aumento de graduados do ES é um reflexo da excessiva confiança existente nos diplomas académicos e que não reflete um verdadeiro desenvolvimento e melhoria do capital humano (Elias & Purcell, 2003:3).

Do seu lado, o aumento de graduados no mercado de trabalho aparentemente não está a ser acompanhado pelo expectável aumento da procura das suas competências e qualificações por parte dos empregadores (Elias & Purcell, 2003:3). Além disso, o mercado de trabalho está a dar sinais de incapacidade de absorção dos novos graduados, designadamente ao nível do desemprego de graduados, da redução do “prémio de educação” e da contratação de graduados para funções desajustadas ao seu nível de educação, resultando num desajustamento entre as competências detidas pelos indivíduos e aquelas que são exigidas pela estrutura do emprego (Figueiredo *et al.*, 2015:2). Esta realidade suscita preocupações relativamente às consequências negativas da expansão do ES. Desta forma, surgiu a problemática de os graduados do ES estarem gradualmente a preencher vagas de empregos que são de não-graduados; e de possíveis aumentos dos níveis de *overeducation*. Tal como é afirmado por McGuinness (2006:388), elevados níveis de *overeducation*, para além de terem efeitos negativos para o indivíduo e para o bem-estar social, despoletam preocupações a nível empresarial. O fenómeno de *overeducation* acontece quando um indivíduo detém um nível educacional superior ao que é requerido no posto de trabalho (McGuinness, 2006:387). Segundo Tsang (1987:247), existem evidências que sugerem que a um nível elevado de *overeducation* está associado uma baixa produtividade das equipas de trabalho e que a redução do excesso de escolaridade dos colaboradores pode representar um aumento na produção da empresa. Para além da baixa produtividade, Tsang *et al.* (1991:224) concluíram que os colaboradores *overeducated* estão mais insatisfeitos no emprego e que têm maior probabilidade de abandonar o posto de trabalho. Adicionalmente, Alba-Ramírez (1993:261) e Sloane *et al.* (1999:1445), concluíram que a elevados níveis de *overeducation* associam-se taxas de rotatividade mais elevadas, por isso,

McGuinness (2006:388) sugere que empresas que contratam indivíduos *overeducated* estão mais suscetíveis a perder os investimentos realizados na formação, no recrutamento e na seleção.

A partir do final dos anos 90, alguns autores constataram que muitos novos graduados do ES começaram a ser contratados para empregos em que o diploma não era um requisito essencial para o exercício da função e em setores que tradicionalmente não contratavam graduados, como consequência do aumento da oferta de graduados no mercado de trabalho (Nove *et al.*, 1997:17; Mason, 2001:3; Elias & Purcell, 2003:24). No entanto, contrariamente ao que é defendido por estes autores, existem outras linhas de pensamento que afirmam que não existem evidências que permitam afirmar que a proporção de graduados do ES obrigados a aceitar funções de não-graduados aumentou e que ocorreu um progresso tecnológico tendencioso em termos de competências em alguns setores (Gottschalk & Hansen, 2003:450; Cardoso, 2004:12). Este progresso fez com que os trabalhadores com níveis de educação superiores se tornassem mais produtivos, ocorrendo um aumento do seu salário e, como consequência, determinados setores tornaram-se mais atrativos para colaboradores com níveis de educação superior (Gottschalk & Hansen, 2003:467). Para além disso, afirmam que não existem evidências que permitem afirmar que o ES está a produzir demasiados graduados (Grazier *et al.*, 2008:14).

Em paralelo com este dois pontos de vista, foi surgindo um novo debate sobre o que deveria constituir um emprego graduado e não-graduado e sobre a definição das funções que requerem um diploma. Porém, este debate não é claro e os seus limites também não o são. Por um lado, existe o argumento de que existe um conjunto de profissões que são consideradas como “*knowledge work*” e que exigem uma habilidade intelectual que é mais provável de ser encontrada num graduado do ES (Blenkinsopp & Scurry, 2007:3). Por outro lado, argumenta-se que, o facto de ser mais provável encontrar as competências desejáveis num graduado do ES não significa que a natureza do emprego exija um diploma, mas sim que existe uma tendência no mercado de trabalho em que os empregadores requerem um diploma de forma facilitar o processo de seleção dos candidatos (Blenkinsopp & Scurry, 2007:3). É também afirmado que não existe uma intenção clara por parte dos empregadores em contratarem mão-de-obra graduada do ES, mas o que acontece é que durante o processo de seleção, os melhores candidatos acabam por ser graduados (Blenkinsopp & Scurry, 2007:3). Existe também o argumento de que ocorreu uma evolução dos empregos não-graduados derivado da contratação de graduados do ES para estas funções. Assim, apesar de o emprego ser considerado não-graduado, os graduados do ES não assistiam a uma subutilização das suas competências e

contribuíam positivamente para a evolução da função (Mason, 2001:54). No entanto, também é evidenciado que, a contratação de graduados do ES para funções de não-graduados, na maioria das vezes não representava uma real expansão de tarefas e responsabilidades, e por isso, não representava uma verdadeira evolução do emprego. Neste caso, a contratação de graduados do ES em funções de não-graduados não se traduzia numa valorização dos empregos, mas sim numa subutilização das competências dos graduados (Mason, 2001:4; Elias & Purcell, 2003:13; Blenkinsopp & Scurry, 2007:4). Adicionalmente, é afirmado que a existência de graduados em funções de não-graduados pode constituir um indicador da forma como o mercado de trabalho absorveu a expansão do ES (Elias & Purcell, 2003:13).

Assim sendo, o debate em torno do emprego graduado pode ter várias vertentes: a probabilidade de encontrar as competências desejáveis num graduado do ES pode fazer com o que o emprego seja considerado graduado; a existência de uma tendência no mercado de trabalho em que os empregadores utilizam a educação como forma de facilitar o processo de seleção, bem como o facto dos melhores candidatos ao emprego serem graduados pode traduzir-se numa falsa definição do emprego como graduado; a evolução das próprias funções pela existência de graduados a exercê-las pode fazer que algumas funções passem a ser consideradas como graduadas; e a subutilização das competências pode diferenciar se um emprego é graduado ou não-graduado.

1.2. Definição: Emprego graduado e não-graduado

Tal como pudemos observar no capítulo anterior, o debate em torno de emprego graduado e não-graduado não é claro e, grande parte deste debate está diretamente relacionado com a dificuldade existente dos investigadores em encontrar um método que seja aceite e conceptualmente satisfatório em toda a comunidade científica que permita a classificação das profissões como emprego “graduado” e “não-graduado”. Como tal, a literatura estudada revela que existem pelo menos três formas diferentes de classificação de “emprego graduado e não-graduado”: a primeira vertente define o emprego graduado de acordo com as competências que são utilizadas para desempenhar as tarefas inerentes à função (Elias & Purcell, 2003:7, Elias & Purcell, 2013:1; Green & Henseke, 2016:1); a segunda vertente define o emprego graduado de acordo com a existência de um prémio de educação – Modelo Gottschalk-Hansen (2003) e a terceira vertente define emprego graduado tendo em conta a perceção do trabalhador sobre as qualificações necessárias para exercer a função (Green & Zhu, 2010:11; Abel, Deitz & Su, 2014:3).

Relativamente à primeira vertente de classificação de empregos, Elias & Purcell (2003:1) estudaram a natureza evolutiva das próprias funções e propuseram uma nova classificação dos empregos. Os autores acreditavam que, em grande parte, a natureza das funções tinha sido alterada de forma a acomodar o enorme aumento de graduados do ES no mercado de trabalho e desta forma, também a definição do que deveria constituir um emprego graduado e não-graduado devia ser alterada. Esta definição reflete a procura dos empregadores pelas competências e qualificações de graduados do ES e a utilização dessas mesmas competências no emprego. Os autores sugeriram cinco tipos de ocupações (Elias & Purcell, 2003:7): as primeiras quatro classificações representam funções onde existe uma forte probabilidade de um graduado do ES estar empregado e utilizar as suas competências e conhecimentos adequadamente; na última classificação é menos provável encontrar um graduado do ES a utilizar as competências e conhecimentos adquiridos no ES. Assim, os autores propuseram uma classificação mais detalhada sobre os empregos:

- *Traditional graduate occupations* – historicamente são profissões onde o percurso habitual é feito através de um diploma académico (solicitadores, médicos, professores, biólogos e bioquímicos);
- *Modern graduate occupations* – profissões mais recentes que surgiram, especialmente nas áreas de gestão, tecnologia de informação e áreas criativas, e que os graduados do ES têm vindo a exercer desde a expansão do ES na década de 1960 (engenheiros de *software*, professores de escola primária, autores, escritores e jornalistas);
- *New graduate occupations* - áreas de emprego que têm recrutado graduados do ES em massa, nomeadamente para novas funções administrativas, empregos técnicos e profissões de “cuidadores” (gestores de *marketing* e vendas, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, gestores de conta, agentes de segurança social, de alojamento e de reinserção social e guardas florestais);
- *Niche graduate occupations* - profissões que na sua maioria empregam indivíduos que não são graduados do ES, mas em que existem nichos de especialização estáveis ou em crescimento que exigem qualificações e conhecimentos do ES (gestores de lazer ou de desporto, gestores de hotelaria, enfermeiros e gestores do setor do retalho);
- *Non-graduate occupations* – profissões que também empregam graduados do ES, mas onde estes assistem a uma subutilização das suas competências e conhecimentos provenientes do ES (vendedores de loja, técnicos de arquivo e de registo, testadores de laboratório e coletores de dívidas, de rendas e de dinheiro).

Assim, mesmo que uma profissão empregue graduados do ES, se os mesmos assistirem a uma subutilização das suas competências – *non-graduate occupation* - esta é considerada uma profissão não-graduada. A utilização das competências dos graduados do ES no emprego constitui nesta classificação o fator mais importante. Posteriormente, em 2013, numa tentativa de atualizar as suas pesquisas científicas anteriores, os autores criaram uma classificação que permite a análise da relação entre o ES e o emprego. Apesar da classificação detalhada apresentada anteriormente, os autores acreditavam que, dado o aumento do número de graduados do ES a entrar no mercado de trabalho e em funções/setores onde parecia improvável que as tarefas exigissem as competências e os conhecimentos provenientes do ES, a classificação apresentada em 2003 tinha deixado de ser válida e por isso seria necessário arranjar uma nova abordagem que permitisse a classificação de empregos “graduados” e “não-graduados” (Elias & Purcell, 2013:1). Através da análise dos diferentes tipos de competências e conhecimentos requeridos pelo emprego graduado, os autores identificaram 3 tipos diferentes de grupos de competências e conhecimentos: *specialist expertise*, *orchestration expertise* e *communication expertise*. Posteriormente, avaliando em que medida cada graduado possuía ou exercia alguma ou todas as competências/conhecimentos anteriores, os autores encontraram padrões sistemáticos e como tal, definiram 3 categorias ocupacionais que compreendem as funções de graduados:

- *Experts* – categorias ocupacionais que requerem um conhecimento intensivo e onde os profissionais utilizam ou se baseiam nas competências e nos conhecimentos provenientes do ES no exercício da função. A escolha do indivíduo para a função e a capacidade para desempenhar as tarefas e responsabilidades exigidas pelo emprego estão diretamente relacionadas com o facto dos indivíduos deterem os conhecimentos especializados e/ou competências de alto nível (cientistas químicos, engenheiros civis, farmacêuticos, fisioterapeutas, entre outros);
- *Orchestrators* – são funções que requerem um aproveitamento e um equilíbrio dos conhecimentos detidos e dos conhecimentos dos outros para avaliar a informação, as opções, para planear, tomar decisões e coordenar as contribuições dos outros para atingir objetivos. Inclui funções de gestão e de direção, mas também de oficiais superiores das forças armadas, das forças policiais, e de outras áreas do setor público. Aqui é pouco provável encontrar recém-graduados do ES a exercer as funções, uma vez que requer uma vasta experiência profissional;
- *Communicators* – são funções que requerem competências interativas que podem ser baseadas em competências interpessoais, competências criativas ou num conhecimento

tecnológico de alto nível. Podem basear-se ainda na capacidade de aceder ou de manipular informação, e/ou no conhecimento de comunicar informação de forma eficiente para alcançar objetivos (jornalistas, atores, organizadores de conferências, profissionais do *webdesign* e profissionais de *marketing*).

Estas novas categorias profissionais permitem uma distinção mais diferenciada entre as funções que requerem uma qualificação ao nível do ES e baseiam-se na utilização dos conhecimentos desenvolvidos pelo ES em vez de assumirem que o conhecimento é sinónimo de qualificações e que a autonomia profissional é sinónimo de utilização de conhecimento (Elias & Purcell, 2013:7).

Ainda inserido na primeira vertente de classificação, Green & Henseke (2016:6) propuseram uma classificação de emprego graduado que também tem por base a utilização das competências do indivíduo na profissão e que responde às alterações de competências que vão ocorrendo dentro do próprio emprego. No entanto, contrariamente às classificações de Elias & Purcell (2003; 2013) referenciadas anteriormente, não é utilizada a proporção de graduados do ES no exercício da função. Esta classificação considera, por um lado, informação sobre as competências requeridas e por outro lado, a informação que é reportada pelos trabalhadores que exercem a profissão sobre os requerimentos de educação da função. Desta forma conseguem classificar se um emprego é graduado ou não-graduado.

Relativamente à segunda vertente de classificação, Gottschalk & Hansen (2003:455) criaram um modelo onde consideraram que um emprego é definido como graduado se preencher uma de duas condições: ou 90% ou mais dos trabalhadores da função são graduados do ES ou existe um prémio salarial significativo por se ser graduado do ES de pelo menos 10%, ou seja, se existe um prémio de educação - o prémio de educação corresponde a uma quantia de rendimento extra que é estimado que um graduado do ES recebe ao longo da vida por ter um diploma e constitui nesta classificação o fator determinativo de um emprego graduado ou não-graduado. Quando nenhuma das duas condições é preenchida, então o emprego é considerado não-graduado. Esta definição de emprego graduado tem a vantagem conceptual de ser baseada em sinais do mercado (neste caso, a disposição dos empregadores em pagarem o prémio de educação a colaboradores graduados), no entanto, por um lado, requiere uma elevada quantidade de dados e por outro lado existe a probabilidade das estimativas dos retornos da educação dentro de uma função poderem ser enviesadas dado que são utilizados fatores não observáveis nas funções e assim, poderá haver o risco da classificação ser afetada (Green & Henseke, 2016:4).

No que respeita à terceira vertente de classificação, a literatura revela que existe outro método que tem por base a perceção dos trabalhadores sobre as qualificações necessárias para

exercer a função. Se o indivíduo que exerce a função considerar que o nível de educação necessário para o exercício da sua função é um nível de ES, então o emprego deverá ser considerado “graduado”. Por outro lado, se este considerar que não é necessária uma licenciatura/mestrado, então o emprego deverá ser classificado como “não-graduado” (Green & Zhu, 2010:11; Abel, Deitz & Su, 2014:3). Esta classificação pode ser afetada pela subjetividade da percepção do indivíduo, dado que é possível que não se saiba como é que a opinião do trabalhador foi construída. Os trabalhadores podem reportar o seu próprio nível de educação, o atual requerimento educacional praticado pela empresa para a função ou qualquer outro processo que permita avaliar os requisitos de educação (Chevalier, 2003:529).

1.3. Contratação de graduados do Ensino Superior e substituição de não-graduados

Como já referido, a partir do final da década de 90, vários autores começaram a estudar o recrutamento de graduados no mercado de trabalho e constataram que, para além da contratação de graduados ter aumentado nos últimos anos, existiam também setores que tradicionalmente empregavam indivíduos não-graduados que estavam a contratar graduados do ES (Nove *et al.*, 1997:17; Mason, 2001:3; Elias & Purcell, 2003:24).

No estudo de Nove *et al.* (1997) são evidenciadas algumas das principais razões para o aumento da contratação de graduados do ES. Por um lado, os autores afirmam que esta contratação se deve ao aumento do número de graduados do ES no mercado de trabalho. A oferta de graduados do ES provocou uma alteração nas características do mercado de trabalho, e consequentemente um acréscimo de candidaturas de graduados do ES, até mesmo para funções de não-graduados. Esta alteração do mercado de trabalho fez com que alguns empregadores recrutassem mais graduados do ES por estarem disponíveis a exercer a função, mesmo que não fossem necessárias competências técnicas provenientes do seu grau académico. A maior competição por funções de graduados do ES conduziu à aceitação de postos de trabalho menos desafiadores e gratificantes por parte dos graduados do ES, ocorrendo uma substituição de não-graduados por graduados do ES (Nove *et al.*, 1997:26).

Por outro lado, os autores indicaram que os empregadores estão maioritariamente preocupados com as qualidades pessoais dos candidatos ao invés das suas qualificações académicas e tendem a contratar graduados do ES porque estes possuem as qualidades pessoais exigidas independentemente das suas qualificações. Apesar das opiniões divergentes dos empregadores, os autores indicam que havia três pontos em comum relativamente às principais

vantagens em contratar graduados do ES (Nove *et al.*, 1997:80): o pacote de competências que os graduados do ES detinham de forma inata; o facto de terem sido desenvolvidos intelectualmente e as suas competências de escrita e de apresentação. Os empregadores indicaram que os graduados do ES tinham adquirido ou possuíam de forma inata um "pacote de competências" e por isso os empregadores esperavam encontrar certas qualificações e capacidades num graduado do ES, tais como a capacidade de adaptação à mudança, a capacidade de aprendizagem, um nível de inteligência elevado, o empenho e o entusiasmo. Acreditavam também que os graduados do ES tinham um maior desenvolvimento intelectual derivado do seu percurso académico, quer pela própria formação universitária, que incentivou o desenvolvimento de determinadas competências (por exemplo, o pensamento analítico e a capacidade de expressão escrita), quer pela estimulação que o próprio meio académico produzia (por exemplo, o envolvimento social e escolar com pares também desenvolvidos intelectualmente). Desta forma, os empregadores acreditavam que os graduados do ES eram metódicos, tinham a capacidade de absorver informação e eram analíticos. Consideravam ainda que a experiência universitária tornava os graduados do ES mais aptos na redação de relatórios, com melhor capacidade de organização e de estruturação, e com elevadas competências de apresentação oral e comunicação.

Adicionalmente, é argumentado que os empregadores procuravam conhecimentos e competências mais qualificadas devido às alterações na natureza das funções (Nove *et al.*, 1997:26). A complexidade técnica das funções foi crescendo ao longo do tempo, ao ponto dos colaboradores antigos já não deterem as competências e os conhecimentos necessários para exercer a função de forma eficaz, ocorrendo uma alteração à natureza das funções. Estas alterações provocaram uma procura por parte dos empregadores de determinadas competências que eram consideradas de “graduados”.

Também as alterações nas estruturas organizacionais das empresas foram apontadas como um fator do crescente recrutamento de graduados do ES (Nove *et al.*, 1997:27). As mudanças das estruturas de gestão e implementação de novas práticas de trabalho implicaram o surgimento de novas estruturas organizacionais caracterizadas por linhas de gestão menos verticais e mais horizontais e por descrições de funções mais flexíveis. Desta forma, surgiu a necessidade de contratar colaboradores que estivessem aptos a aplicar as suas competências transversalmente a uma série de tarefas diferentes e que fossem capazes de assumir responsabilidades numa fase mais inicial da sua carreira. Assim, os empregadores consideravam que os graduados do ES possuíam uma maior probabilidade de preencher estes

requisitos, e por isso ocorreu uma aposta e consequente aumento na contratação de graduados do ES.

Contrariamente às alterações mencionadas anteriormente, que refletiam a contratação de graduados como uma resposta por parte dos empregadores a tendências de longo-prazo, a contratação de graduados do ES constituía também uma resposta às alterações das circunstâncias empresarias de curto-prazo (Nove *et al.*, 1997:27). Estas alterações de curto-prazo relacionavam-se com flutuações de pequena escala no recrutamento de graduados em vez de se relacionarem com tendências que afetavam o recrutamento de graduados no mercado de trabalho em geral. Numa fase inicial de criação e desenvolvimento de uma empresa, os empregadores procuravam colaboradores experientes para a implementação do negócio no mercado, no entanto, a partir do momento em que a empresa amadurecia, os graduados do ES que podiam ser formados e moldados eram recrutados em maior número. Desta forma, a contratação de graduados pode ser encarada como uma ferramenta que permite assegurar o desenvolvimento sustentável de uma organização no futuro.

Por fim, os autores demonstraram que, em empresas onde os graduados e os não-graduados exerciam a mesma função, os dois tipos de colaboradores eram tratados e/ou considerados de forma diferente entre si pelos seus empregadores. Foi possível concluir que quase metade dos empregadores concordaram que os graduados sem experiência profissional precisavam de menos formação do que os não-graduados sem experiência profissional. No entanto, também referiram que metade dos empregadores inquiridos não percecionam diferenças entre graduados do ES e não-graduados (Nove *et al.*, 1997:89).

Os autores apresentaram ainda três principais desvantagens em deter colaboradores graduados do ES (Nove *et al.*, 1997:82): elevados níveis de rotatividade, um aparente “tédio” na função e a competitividade. Os empregadores acreditavam que os graduados do ES detinham elevadas expectativas relativamente ao emprego que por vezes não eram correspondidas. Esta crença prendia-se com o facto de haver uma perceção comum entre os empregadores de que os graduados do ES esperavam mais do que era razoável numa fase inicial da sua carreira, como por exemplo, exercerem funções exclusivamente nas áreas mais interessantes das empresas. Por outro lado, também o facto de ocorrer uma subtilização das competências dos colaboradores ao ocorrer a contratação graduados do ES para funções de não-graduados e não haver um emprego “desafiante” a nível intelectual para os graduados do ES, contribuía para esta perceção. Adicionalmente, os empregadores consideraram que o “tédio” que os graduados do ES apresentavam na função era problemático porque contribuía para uma insatisfação no emprego e, consequentemente, para uma elevada rotatividade. Alguns empregadores observavam um

espírito demasiado competitivo que poderia conduzir a uma instabilidade organizacional, relacionado novamente com as elevadas expectativas que detinham.

Pearson *et al.* (2000:13) indicaram que existiam três esquemas diferentes através dos quais os graduados estavam a ser recrutados no mercado de trabalho, e que detinham diferentes características e perspetivas de crescimento. Por um lado, as grandes organizações estavam a recrutar *trainees* de gestão em números relativamente pequenos para ingressarem em programas de desenvolvimento e formação formais. Os recrutadores identificaram que, em determinadas áreas, as qualidades pessoais dos graduados do ES eram mais importantes do que a área de estudo do seu curso superior. No entanto, não era esperado que o número de contratações através deste esquema crescesse significativamente. Por outro lado, os graduados do ES começaram a ingressar em funções *professional* e *functional*, como por exemplo na área da engenharia e contabilidade, onde era esperado que houvesse um crescimento na procura de graduados do ES, dado o aumento das necessidades de competências qualificadas nestas áreas e a ocorrência de alterações nas funções. Por fim, a entrada direta foi o último esquema evidenciado e estava a ser utilizado por uma ampla gama de organizações. Os graduados do ES recrutados através da entrada direta estavam muitas vezes em competição direta com não-graduados e esta forma de recrutamento era considerada como o ponto de partida para o recrutamento de graduados do ES em vários setores. De um modo geral, os autores afirmaram que, apesar do número de graduados do ES a entrar no mercado de trabalho ter aumentado, as principais alterações foram sentidas nos empregos temporários e nos empregos de não-graduados.

Dolado *et al.* (2000:950) afirmaram que os empregadores contratavam colaboradores mais instruídos de forma a diminuir os custos de formação que teriam se contratassem indivíduos com nível de educação inferior. Desta forma, as empresas recorriam à contratação de indivíduos com um nível de educação superior de forma a reduzir os custos de formação.

Mason (2001:3) evidenciou o processo de ajustamento do mercado de trabalho de graduados do ES e a reação dos empregadores ao elevado número de diplomados do ES. A contratação de graduados do ES e consequente substituição de não-graduados foram explicadas pelas alterações aos padrões de recrutamento enquanto resposta ao elevado número de candidaturas de graduados do ES e à diminuição de candidaturas de não-graduados.

Elias & Purcell (2003:4) evidenciaram que as organizações sentiram a necessidade de recrutar colaboradores que possuíam qualificações superiores de forma a dar resposta às mudanças nas preferências dos consumidores, às melhores comunicações e às mudanças

relacionadas com as respostas tecnológicas e organizacionais das empresas às forças económicas globais.

Em suma, a literatura analisada revela que existem diversas razões para o aumento da contratação de graduados do ES nos diversos setores de atividade: o aumento de graduados no mercado de trabalho que se traduziu numa alteração da sua estrutura; o facto dos empregadores estarem mais preocupados com as qualidades pessoais do que com as qualificações académicas; alterações na natureza das funções e das organizações; a redução dos custos de formação e a contratação de graduados para funções de não-graduados. Desta forma, a substituição de não-graduados por graduados surge como consequência do aumento da contratação de graduados no mercado de trabalho. Foi ainda possível identificar três principais desvantagens em deter colaboradores graduados: elevados níveis de rotatividade, um aparente “tédio” na função e a competitividade. Grande parte destas desvantagens são apresentadas como consequências de os empregadores estarem a contratar graduados dos ES para empregos não-graduados.

O setor do Comércio a retalho

2.1. Definição do setor

Segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (2007:29), o setor do Comércio em Portugal engloba todas as formas de Comércio e a reparação de veículos automóveis. Este setor está subdividido em três grandes grupos:

- Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos (Divisão 45);
- Comércio por grosso e agentes do Comércio, exceto de veículos automóveis e de motociclos (Divisão 46);
- Comércio a retalho (exceto de veículos automóveis e motociclos) (Divisão 47).

Relativamente ao grupo do Comércio a retalho, esta atividade representou, em 2017, cerca de 61% das empresas (Boletim Mensal da Economia Portuguesa, 2018: 36) do setor do Comércio, constituindo assim o grupo com maior importância no setor do Comércio. Este é caracterizado como sendo aquele que “*Compreende a actividade de revenda a retalho, sem transformação, de bens novos ou usados, destinados ao consumidor final, às empresas e outras instituições.*” INE (2007:192). O Comércio a retalho inclui a venda a retalho de bens que se limitam ao consumo pelo que existe a venda de determinados produtos que não são abrangidas por este setor, nomeadamente cereais, minerais, petróleo bruto, ferro e aço, químicos industriais, máquinas industriais. Este tipo de atividade pode desenvolver-se através de duas formas: através de estabelecimentos de comércio especializado ou não especializado, ou fora de estabelecimentos, através de feiras, da venda ambulante, da venda por correspondência, da venda ao domicílio, da venda através da Internet ou da venda em máquinas automáticas. No geral, o setor do Comércio a retalho implica quer a armazenagem, quer a propriedade das mercadorias ou o direito de dispor delas.

2.2. Setor empregador de graduados do Ensino Superior

Tal como noutras indústrias, o setor do Comércio a retalho presenciou, nas últimas décadas, um aumento no número de contratações de graduados do ES (Nove *et al.*, 1997:24; Mason, 2001:17). Como tal, este trabalho explora a evolução deste setor, bem como de que forma o mercado de trabalho do retalho absorveu o número de graduados e as razões que estão por detrás deste acontecimento.

No estudo de Nove *et al.* (1997:25), apesar dos autores alertarem para o facto da dimensão da amostra de empresas do setor da distribuição e serviços de consumo do seu estudo (onde se incluí o setor do retalho) ser muito pequena, e por isso as conclusões retiradas terem de ser tratadas com cautela, os mesmos concluíram que os gestores inquiridos do setor em causa citaram que a principal razão para ocorrer um maior número de contratação de graduados do ES era o facto de os mesmos estarem a exercer funções de não-graduados. Assim, é sugerido que a forma de absorção de graduados neste setor traduziu-se na contratação dos mesmos para funções de não-graduados. As perceções dos empregadores permitiram sugerir que o setor do retalho estava a expandir a contratação de graduados e/ou a alterar a composição da sua mão-de-obra.

Mason (2001:19) indicou que a absorção de novos graduados no setor do retalho foi realizada através de dois esquemas: o recrutamento convencional - *mainstream recruitment* – em que existiam programas estruturados de formação e desenvolvimento de graduados direccionados para funções de escritório, como por exemplo funções de *marketing*, finanças, tecnologias da informação e gestores de vendas; e através do recrutamento não convencional – *non-mainstream recruitment* – em que não existiam programas estruturados de formação e desenvolvimento de graduados e onde o recrutamento era realizado para funções de vendas e outras áreas onde não-graduados também ingressavam. Estes dois tipos de esquemas de absorção de mão-de-obra qualificada vão ao encontro dos já evidenciados por Pearson *et al.* (2000:13). Adicionalmente, o autor evidenciou que os graduados que tinham sido recrutados através do esquema *mainstream* tinham um salário inicial superior aos que tinham ingressado através do esquema de *non-mainstream* e participavam em programas estruturados de formação e desenvolvimento desenhados para fornecer oportunidades de rápida promoção que tinham por base o desempenho na função. Em contraste, os graduados do ES recrutados através do esquema *non-mainstream* raramente eram incentivados pelos empregadores para que se candidatassem aos programas de formação e desenvolvimento do esquema *mainstream*. Para além disso, se fossem incentivados, só acontecia muitos meses depois de estarem na função, e os critérios eram iguais para graduados do ES e não-graduados (o desempenho na função, a experiência profissional e competências genéricas, tais como o trabalho em equipa), por isso o diploma académico acabava por não representar uma vantagem. Em geral, os requisitos educacionais e de competências aumentaram em várias funções de escritório quando os graduados do ES começaram a substituir os não-graduados nestas funções, ocorrendo uma evolução das funções dada a expansão das tarefas e responsabilidades. No entanto, mais de 1 em 3 graduados no retalho estavam em funções onde as suas competências e conhecimentos do ES estavam a ser

subutilizados, ou seja, em funções de não-graduados, o que sugere que a absorção de graduados do ES no setor foi realizada em grande parte, através do esquema *non-mainstream* (Mason, 2001:17).

A investigação de Hart *et al.* (2007:274) sobre o défice de competências dos trabalhadores do ponto de vista do empregador retalhista sugeriu que, para a esta indústria, as competências fulcrais são as competências relacionadas com a venda e com a gestão da relação com o cliente. Como tal, o serviço ao cliente era visto como uma competência essencial na *performance* de qualquer função na área de retalho. Por outro lado, o rápido desenvolvimento tecnológico no setor do retalho levou a que as competências relacionadas com a área de informática (competências de informática avançada e literacia informática básica) fossem também consideradas importantes (Hart *et al.*, 2007:279). Adicionalmente, indicaram que existia um défice no seu atual *staff* de competências de gestão, competências interpessoais e de *soft skills* (Hart *et al.*, 2007:275). Assim, se os empregadores reportaram estes défices de competências, podemos concluir que são competências importantes para o desempenho das funções no setor. Os empregadores indicaram ainda que os graduados do ES aparentavam ter *soft skills* e competências interpessoais mais desenvolvidas (Hart *et al.*, 2007:279). Indicaram também que a procura por competências na área de informática em graduados poderia aumentar, à medida que as empresas ampliavam a sua presença na Internet e aumentavam a necessidade de utilização de *softwares* e de sistemas de gestão de lojas e de *stocks* (Hart *et al.*, 2007:279). Os autores consideraram que uma forma óbvia de aumentar as competências de gestão seria através do recrutamento de graduados do ES. Por outro lado, indicaram que os graduados do ES detinham competências informáticas mais fortes e, dependendo da sua área de formação, a longo prazo, poderiam constituir uma solução para o défice de competências técnicas que os empregadores reportavam (Hart *et al.*, 2007:282). Assim, dadas as perceções dos empregadores e as considerações dos autores, podemos sugerir que o recrutamento de graduados do ES na indústria do retalho surge como uma forma de suprimir o défice de competências técnicas, de informática, de gestão, interpessoais e *soft skills* reportado pelos empregadores do setor relativamente ao seu atual *staff*. No entanto, de acordo com os autores, Gush (1996, cit in Hart *et al.*, 2007:282) indicou que, apesar de os empregadores reportarem que precisam de trabalhadores graduados ES altamente qualificados, acabam por estar mais preocupados em garantir que os graduados do ES têm as competências de comunicação, organização, trabalho em equipa e liderança, do que as competências técnicas, sugerindo assim que é necessário clarificar as competências relevantes para as funções e utilizá-las como base para o recrutamento e desenvolvimento neste setor.

O estudo de Nickson *et al.* (2012:69) sobre o setor do retalho no Reino Unido sugere que para aceder às funções de não-graduados (funções de atendimento ao cliente, denominados por “*entry-level jobs*”), são as *soft skills* que são requeridas. Apesar dos empregadores reportarem um défice de competências técnicas de venda ao cliente, quer no mercado de trabalho, quer nos seus atuais colaboradores, estes procuravam, no nível mais baixo das funções, boa apresentação pessoal, competências de comunicação, competências interpessoais e trabalho em equipa, mais do que o nível de educação e as competências técnicas. Por outro lado, tal como é indicado no estudo de Hart *et al.* (2007:279), os empregadores percecionavam que os graduados do ES aparentam ter as *soft skills* mais desenvolvidas. Assim, este fator pode ser um indicador da contratação de graduados do ES para funções de não-graduados, no setor do retalho.

De acordo com Vokes & Limmer (2015:3), no seu relatório que caracteriza o setor do retalho no Reino Unido, os autores indicaram que o setor tem vindo a evoluir de diversas formas e por isso também as profissões tiveram de acompanhar esta evolução. Os autores indicaram que a integração cada vez mais generalizada da tecnologia nas empresas retalhistas, o ritmo a que essa tecnologia se estava a desenvolver e o desenvolvimento de novos produtos foram os fatores que levaram à requalificação da mão-de-obra do setor (Vokes & Limmer, 2015:5). Desta forma, surgiu a necessidade de alterar o perfil de competências de algumas profissões. A pressão na requalificação foi mais sentida em funções de gestão e em funções de atendimento ao cliente (Vokes & Limmer, 2015:5). Os autores indicaram que, no curto prazo, os empregadores retalhistas preveem que existam determinadas competências que necessitam de ser melhoradas: competências técnicas, práticas e específicas do trabalho, competências de planeamento, organização e atendimento ao cliente (Vokes & Limmer, 2015:4). Os empregadores identificaram um conjunto de competências como sendo as mais importantes desenvolver para as ocupações:

- Funções de atendimento ao cliente - adaptação a novas tecnologias, competências de comunicação, competências linguísticas e de literacia, competências numéricas, conhecimento de produto e competências técnicas de venda (negociação e persuasão).
- Gestores de atendimento ao cliente - noção dos diferentes canais (*marketing e e-commerce*); competências interpessoais e competências de gestão.

Relativamente às profissões de vendedores de loja ou de serviço ao cliente, os autores indicaram que estas têm vindo a ser preenchidas por graduados do ES, muito devido à evolução tecnológica do setor. Esta evolução exigiu que os trabalhadores tivessem competências informáticas atualizadas e mais desenvolvidas. Desta forma, sugere-se que a contratação de graduados do ES no setor do retalho ocorreu devido à necessidade da requalificação das

profissões (Vokes & Limmer, 2015:3). Apesar dos empregadores retalhistas terem reconhecido que existia um déficit de competências técnicas e *soft skills* nas suas atuais equipas de trabalho, os autores sugeriram que existiam provas de que os empregadores podiam ter dificuldades em reconhecer o verdadeiro perfil de competências da sua mão-de-obra. Embora houvesse uma previsão de iriam ser necessárias novas competências no setor, incluindo o conhecimento de produto, competências de relacionamento com o cliente e competências que permitissem lidar com as novas tecnologias das lojas, e embora houvesse um elevado número de graduados do ES em funções de vendedores de loja ou de serviço ao cliente, menos de 20% dos empregadores indicaram que detinham colaboradores *overeducated* para a função (Vokes & Limmer, 2015:75).

Em suma, os estudos no setor do retalho sugerem que, por um lado, o setor absorveu a elevada quantidade de graduados do ES existentes no mercado de trabalho através da contratação dos mesmos para funções de não-graduados, o que indica uma expansão na contratação de graduados do ES e uma alteração na composição da sua mão-de-obra. Por outro lado, é defendido que a absorção de graduados do ES no setor do retalho foi realizada através de 2 tipos de recrutamento, o recrutamento convencional e o não convencional, e é sugerido que parte desta absorção foi realizada através no esquema não-convencional, onde existe uma clara subutilização das competências dos graduados do ES. Adicionalmente, os empregadores retalhistas reportam um déficit de competências técnicas, de informática, de gestão, interpessoais e *soft skills* e é sugerido que a contratação de graduados do Es no setor surge como uma forma de colmatar este déficit, dado que, do ponto de vista dos empregadores, os graduados do ES aparentam ter estas competências mais desenvolvidas. No que respeita às funções de não-graduados do setor (funções de vendedor, serviço ao cliente, caixa, entre outros) os estudos sugerem que, para além das competências de informática, aquilo que é mais valorizado pelos empregadores são as *soft skills* e que a contratação de graduados do ES para estas funções surge porque os mesmos detêm este tipo de competências mais desenvolvidas. Por outro lado, a contratação de graduados do ES surge da necessidade existente no setor de requalificar a sua mão-de-obra, apesar de ser também indicado de que existe uma aparentemente dificuldade por parte dos empregadores em identificar o verdadeiro perfil de competências da sua mão-de-obra.

Através da revisão de literatura realizada, ficou claro que a contratação de graduados do ES aumentou nos últimos anos e que representa um elevado número de benefícios para as empresas. O recrutamento de graduados para funções de não-graduados é um acontecimento real, que tem vindo a aumentar em vários setores. Os motivos que estão por detrás deste acontecimento são diversos e já foram relatados nos capítulos I e II. No entanto, a problemática

surge quando existem autores que afirmam que esta contratação não está a ser acompanhada por uma total utilização das competências dos graduados do ES. A par da integração de graduados do ES em funções anteriormente consideradas de não-graduados que apresentaram uma evolução em termos de responsabilidades, tarefas, e respetivo salário, afirma-se que tem ocorrido o recrutamento de graduados do ES para funções de não-graduados onde os mesmos presenciam uma subutilização das competências provenientes do ES. Sugere-se por isso que, dada a oferta de graduados do ES no mercado de trabalho, os empregadores têm recrutado graduados do ES como uma forma de deter mão-de-obra qualificada e “barata”. Deter colaboradores nestas circunstâncias traz elevados níveis de *overeducation* que têm consequências negativas para as empresas, para os indivíduos e para a sociedade no geral. Assim, torna-se relevante explorar juntos dos empregadores esta (aparente) contradição: se elevados níveis de *overeducation* trazem consequências tão negativas, porque é que os empregadores continuam a contratar indivíduos com um nível de educação superior àquele que é requerido para a função?

Esta investigação torna-se especialmente importante em Portugal no setor do Comércio a retalho dado que o mesmo constitui um setor de relevância económica e também uma fonte de criação de emprego a nível nacional. Relativamente aos dados do Boletim Mensal da Economia Portuguesa (2018:36), o setor de Comércio a retalho, representou, em 2017, cerca de 61% das empresas e 58% do emprego do setor do Comércio. Adicionalmente, representou em 2016, 4,8% do Produto Interno Bruto, 5,5% do Valor Acrescentado Bruto e 8,8% do emprego nacional (411,3 mil empregos).

O setor do Comércio a retalho tem utilizado a contratação de graduados do ES como forma de requalificar a mão-de-obra do setor e em *niche graduate occupations* (profissões que na sua maioria empregam indivíduos que não são graduados do ES, mas em que existem nichos de especialização estáveis ou em crescimento que exigem qualificações e conhecimentos do ES, onde se enquadram os gerentes de loja de retalho (Elias & Purcell, 2003:7)). No entanto, parte dos graduados do ES estão empregados em funções onde as suas competências e conhecimentos do ES estão a ser subutilizados, ou seja, em funções de não-graduados, o que sugere que a absorção de graduados no setor foi realizada em parte para *non-graduate occupations* (Mason, 2001:17) (profissões que empregam graduados do ES, mas onde estes assistem à subutilização das suas competências e conhecimentos provenientes do ES, onde se incluem os vendedores de loja (Elias & Purcell, 2003:7)).

Esta problemática toma ainda mais importância se tivermos em conta o aumento de graduados do ES no setor do Comércio a retalho, entre 2007-2017 (Anexo A). Desde 2007,

ocorreu um aumento de 94% de graduados do ES neste setor (Anexo C). Desta forma, no próximo capítulo, será levada a cabo uma pesquisa que visa a identificação das razões da contratação de graduados do ES em funções não-graduadas, no setor do Comércio a retalho. Segundo a Classificação Portuguesa de Profissões (2010:26), a função de vendedor encontra-se dentro do Grande Grupo 5 (Trabalhadores dos Serviços Pessoais, de Protecção e Segurança e Vendedores) e dentro do Sub-Grande Grupo 52 (Vendedores). Para além disso, é também indicado que para o exercício desta profissão o nível de competências requerido para a função é o nível 2 que *“envolve a execução de tarefas relacionadas com a operação de máquinas e equipamento eléctrico, condução de veículos, manutenção e reparação destes equipamentos, tratamento e arquivo da informação”* (Classificação Portuguesa de Profissões, 2010:21). A este nível de competências corresponde o Ensino Pós-Secundário Não Superior, o Ensino Secundário e à Segunda Etapa do Ensino Básico, ou seja, corresponde a uma função de não-graduado. Adicionalmente, a função de vendedor *“Compreende as tarefas e funções dos vendedores ambulantes e em mercados, em lojas, operadores de caixa e de venda de bilhetes e outros trabalhadores relacionados com vendas.”* (Classificação Portuguesa de Profissões, 2010:276).

Metodologia da pesquisa

3.1. Pesquisa

Quanto à abordagem da pesquisa, dado que o objetivo da dissertação em questão se prende com a identificação das razões da contratação de graduados do ES para funções de não-graduados, no setor do Comércio a retalho, o estudo caracteriza-se como qualitativo porque se foca no aprofundamento da compreensão de um acontecimento (Gerhardt & Silveira, 2009:31).

Relativamente à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada (Gerhardt & Silveira, 2009:35), uma vez que o estudo gera conhecimentos sobre a perceção dos empregadores relativamente à contratação de graduados do ES para funções de não-graduados, no setor do Comércio a retalho. Por outro lado, a compreensão do tema também poderá encaminhar as empresas e/ou instituições para a solução de problemas específicos, nomeadamente a redução dos efeitos negativos dos elevados níveis de *overeducation* já anteriormente mencionados.

Quanto aos objetivos a pesquisa, para GIL (2007, cit. in Gerhardt & Silveira, 2009:35), uma pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o tema de forma a explicitá-lo, envolvendo um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que experienciaram práticas com o problema pesquisado e uma análise de exemplos que estimule a compreensão. Como o presente projeto proporcionará uma maior familiaridade com as razões que levam os empregadores a contratar graduados para funções de não-graduados, no setor do Comércio a retalho, a pesquisa caracteriza-se exploratória. O levantamento bibliográfico foi representado nos Capítulos I e II, e adicionalmente, foram realizadas entrevistas a empresas que tiveram experiências práticas no âmbito do tema em estudo. Da mesma forma, foram analisadas notícias *online* nacionais e internacionais, bem como os relatórios da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) de 2008, 2010, 2012 e 2015, que estimulam a compreensão do acontecimento da contratação de graduados do ES para funções de não-graduados.

3.2. Amostra

De forma a identificar as razões do recrutamento de graduados do ES para funções de não-graduados, no setor do Comércio a retalho, a presente pesquisa foi composta por três fases: realização de entrevistas a empregadores do setor, recolha de notícias *online* nacionais e internacionais e recolha dos relatórios APED de 2008, 2010, 2012 e 2015. Inicialmente, a

pesquisa seria composta apenas pela realização de entrevistas a pelo menos 10 empregadores, no entanto, devido ao contexto da pandemia de Covid-19, apenas 3 empresas mostraram disponibilidade para participar no estudo. De forma a colmatar o défice de informação derivado da dimensão da amostra foram também recolhidas notícias *online* nacionais e internacionais e os relatórios da APED de 2008, 2010, 2012 e 2015. É de ressaltar que a dimensão da amostra dos empregadores inquiridos implica que as conclusões retiradas devam ser tratadas com prudência.

A escolha das empresas teve como base a pertença ao grupo de 158 associados da APED, que operam do setor de Comércio a retalho. Esta opção permitia ainda inquirir empregadores que utilizam o mesmo Contrato Coletivo de Trabalho, que exigem o mesmo nível educacional dentro das mesmas funções e que tenham presenciado um aumento da contratação de graduados do ES (Anexo D). Relativamente às notícias nacionais e internacionais, foram intencionalmente escolhidas 13 notícias que estivessem disponíveis *online* – 8 internacionais e 5 nacionais. Sobre os relatórios da APED, foram recolhidos 4 relatórios de 2008, 2010, 2012 e 2015.

3.3. Procedimentos de recolha e tratamento de dados

Os contactos para a recolha de dados foram realizados com o Departamento de Recursos Humanos das empresas via *Linkedin*, através do e-mail geral das empresas disponível no site oficial e através de contactos pessoais do autor da investigação. De todas as tentativas de contactos, apenas 3 empresas aceitaram participar no estudo. As empresas A e C têm Departamentos de Recursos Humanos em cada loja e como tal os processos de recrutamento e seleção estavam centralizados nesses departamentos. Nestes dois casos, as entrevistas foram realizadas aos responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos da loja com maior representatividade de vendas para a empresa em Portugal. Estes contactos foram fornecidos pelos Departamentos de Recursos Humanos, via *Linkedin*. Na empresa B os processos de recrutamento e seleção são realizados pelos gerentes de loja. Neste caso, a entrevista foi realizada ao gerente da loja com maior representatividade de vendas da empresa. Este contacto foi fornecido através de um contacto pessoal do autor da investigação.

A realização das entrevistas foi concretizada entre março de 2020 e outubro de 2020. Para as entrevistas foi utilizado um guião semiestruturado (Anexo E) de forma a recolher o máximo de informação possível, já que este instrumento pode incentivar o entrevistado a falar livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (Gerhardt

& Silveira, 2009:72). O guião de entrevista foi composto por um conjunto de questões abertas e semiabertas e grande parte foi direcionado para questões relativas ao recrutamento de graduados do ES para a função não-graduada de vendedor de loja. O guião tentou cobrir alguns aspetos identificados previamente na revisão de literatura (Anexo F) e por isso detinha questões relativas às competências valorizadas na função de vendedor de loja, às vantagens em deter colaboradores mais qualificados, às desvantagens em deter colaboradores *overeducated*, à percepção dos empregadores quanto à produtividade e capacidade de aprendizagem dos graduados do ES, entre outras. De forma a fazer um enquadramento geral dos processos de recrutamento e integração da organização o guião era também composto por questões introdutórias que aferiam quantas fases detinham os processos de recrutamento, se existiam práticas de recrutamento interno e como era realizado o processo de integração de novos colaboradores. Foram também solicitados exemplos aos entrevistados e colocadas questões situacionais como por exemplo “Imagine que tem dois candidatos para a mesma função de vendedor, um graduado do ES e um não graduado do ES (com o 12º ano ou menos). Qual dos dois prefere contratar? Porquê? Por favor, dê um exemplo.”. Dada a situação pandémica de Covid-19 a recolha de informação junto dos empregadores foi, a pedido das empresas, realizada através do envio do guião para preenchimento por escrito.

De forma a identificar as tendências de contratação no setor do Comércio a retalho, a evolução das qualificações dos recursos humanos no setor e o que é oferecido e requerido pelas empresas retalhistas em termos de competências e qualificações, foi realizada a recolha de notícias *online* e dos relatórios da APED. Relativamente às notícias nacionais e internacionais, a recolha foi feita *online*, através da pesquisa das seguintes palavras-chave na plataforma Google: *graduates in retail*, *why hire graduates*, escolaridade no setor do retalho, contratação no setor do retalho e contratação de graduados no setor do retalho. A recolha das notícias foi realizada em março de 2020 e as datas das publicações estavam compreendidas entre 2017 e 2020. No que respeita aos relatórios da APED, foram recolhidos os relatórios que estavam disponíveis *online*, de 2008, 2010, 2012 e 2015 e que onde são analisados os principais indicadores dos recursos humanos das empresas associadas da APED. A recolha foi também realizada em março de 2020.

Quanto ao tratamento dos dados, fez-se uma análise de conteúdo, quer das entrevistas quer de outras fontes qualitativas. Segundo Bardin (1979, cit in. Gerhardt & Silveira, 2009:84), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa qualitativa que tem como objetivo obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e receção dessas mensagens. Uma vez que é esperado compreender o pensamento dos

empregadores através do conteúdo exposto na análise das respostas escritas das entrevistas, a análise de conteúdo foi a técnica analítica utilizada. Por outro lado, foram realizadas análises de conteúdo através do conteúdo exposto nas notícias *online* e nos relatórios da APED.

3.4. Caracterização da amostra

O Quadro 3.1 sintetiza a informação sobre a caracterização das empresas entrevistadas. De forma a manter o anonimato das empresas, estas foram identificadas como empresa A, B e C. A amostra é composta por três empresas, todas consideradas como Grande Empresa, dado que detêm 250 ou mais colaboradores. Por outro lado, todas pertencem ao setor do Comércio a retalho e oferecem produtos diferentes: vestuário, cosmética profissional e artigos de bricolage, construção, decoração e jardim. Relativamente ao tipo de atendimento, empresa A tem um tipo de atendimento não-personalizado, a empresa B um atendimento personalizado e a empresa C um atendimento técnico e de aconselhamento. Não foi possível recolher informação junto da empresa B sobre as características dos seus colaboradores relativamente ao nível de educação detido ou sobre a sua dimensão a nível global.

Quadro 3.1 - Caracterização das empresas entrevistadas

		Empresa		
		A	B	C
Data de Criação	Portugal	2009	2011	2003
	Global	1969	1997	1923
Dimensão	Portugal	2100	350	5000
	Global	75000	S/info	120000
Setor da Atividade		Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados	Comércio a retalho não alimentar de cosmética profissional	Comércio a retalho não alimentar de venda de artigos de bricolage, construção, decoração e jardim
Tipo de Atendimento		Não personalizado	Personalizado	Técnico/Aconselhamento
Características colaboradores	% Licenciados	25%	S/info	25% a 35%
	% Mestres	10%	S/info	Inferior a 10%
Protocolos com Universidades		Não têm	Não têm	Têm com a maioria das Universidades
Área de formação preferencial		Não existe	Não existe	Gestão, Arquitetura, Design, Informática

O Quadro 3.2 sintetiza a caracterização das notícias *online* recolhidas. As notícias foram numeradas de 1 a 13, de forma a facilitar a identificação. Das 13 notícias recolhidas, 8 foram de fontes internacionais e 5 de fontes nacionais. Por outro lado, foram publicadas *online* em entre maio de 2017 e janeiro de 2020. Não foi possível identificar a data da publicação das notícias 2, 5, 6, 8, 11 e 13.

Quadro 3.2 - Caracterização das notícias *online* nacionais e internacionais

Palavras-chave	Título da Notícia	Data	Fonte	Site	Notícia
<i>Graduates in retail</i>	<i>Retail graduate schemes</i>	nov/19	Internacional	ProspectsUK	1
<i>Graduates in retail</i>	<i>Trends in graduate recruitment in retail and sales</i>	-	Internacional	Gradireland	2
<i>Why hire graduates</i>	<i>Why hire graduated at your startup</i>	set/18	Internacional	Give A Grad A Go	3
Escolaridade no setor do retalho	Escolaridade aumenta no setor da distribuição	mai/17	Nacional	Observador	4
<i>Graduates in retail</i>	<i>Retail Graduate Career Profile</i>	-	Internacional	Graduate Recruitment Bureau	5
<i>Why hire graduates</i>	<i>What are the Main Benefits of Hiring Graduates?</i>	-	Internacional	Undercover Recruiter	6
<i>Why hire graduates</i>	<i>10 Reasons Why You Should Hire a Graduate</i>	jan/20	Internacional	Glassdor for Employers	7
<i>Why hire graduates</i>	<i>The 7 Benefits of Hiring Graduates</i>	-	Internacional	Graduate Recruitment Bureau	8
<i>Why hire graduates</i>	<i>12 Reasons you should be Hiring Graduates - Criterion</i>	jul/18	Internacional	Criterion Business Psychologists	9
Contratação no setor do retalho	Qual o perfil ideal para trabalhar no retalho atualmente?	jul/19	Nacional	Instituto de Marketing Research	10
Contratação no setor do retalho	A exigência dos recursos humanos das empresas de FMCG e Retalho	-	Nacional	Michael Page	11
Contratação de graduados no setor do retalho	Conheça os novos perfis e tendências de recrutamento no setor do retalho	jun/18	Nacional	DistribuiçãoH oje	12
Contratação de graduados no setor do retalho	Qual o perfil ideal para trabalhar no retalho atualmente?	-	Nacional	Michael Page	13

Principais resultados

4.1. Razões para a contratação de graduados do Ensino Superior

Após a análise das entrevistas às 3 empresas retalhistas obtiveram-se os resultados que se encontram resumidos no Quadro 4.1. No que respeita a expectativa dos empregadores relativamente às competências dos graduados do ES, a empresa A indicou que *“Não existe qualquer associação entre as competências esperadas e o nível de educação por isso não identificamos quaisquer diferenças entre um graduado do ES e um candidato com o 12º ano”* (Empresa A). Por outro lado, as empresas B e C esperam que um graduado tenha uma maior intenção de progredir profissionalmente dentro da empresa e indicam que têm uma melhor noção de carreira: *“Os graduados têm mais vontade de crescer dentro da empresa, mais ambição.”* (Empresa B), *“Um graduado tem uma maior noção da sua carreira futura e do percurso de progressão que pretende fazer dentro da organização”* (Empresa C). Adicionalmente, as 3 empresas consideraram que os graduados trazem valor acrescentado às organizações *“deter colaboradores que investem na sua formação, são sempre importantes para potenciar a empresa para o futuro”* (Empresa C), *“poderá trazer valor acrescentado para a empresa dependendo da licenciatura”* (Empresa B).

No que respeita à perceção dos empregadores relativamente à avaliação da capacidade de aprendizagem, tanto a empresa A como a empresa B consideraram que não há diferenças entre graduados e não graduados quanto à capacidade de aprendizagem. Já a empresa C indicou que percebem algumas diferenças, indicando que os graduados têm *“uma maior facilidade em tarefas de maior complexidade e uma maior resistência em tarefas mais operacionais”*. Por outro lado, nenhuma das empresas se sente mais confiante relativamente ao trabalho de um graduado, no entanto a empresa C indicou que *“não temos mais confiança, mas temos mais expectativas no trabalho”*.

Sobre as vantagens em deter colaboradores mais qualificados, 2 empresas consideraram que deter colaboradores com mais escolaridade constitui uma mais-valia para o empregador. A empresa A considerou que *“pode trazer mais valências à função e poderá ter a possibilidade de progredir na carreira internamente (promoção interna) se aproveitar os conhecimentos adquiridos pelo facto de ter mais escolaridade e aplicá-lo.”* Por outro lado, a empresa C considerou que os colaboradores mais qualificados têm uma maior facilidade em tarefas de maior complexidade. No entanto, apesar de anteriormente ter indicado que os graduados do ES

trazem valor acrescentado à empresa, a empresa B indicou que “*não consigo identificar vantagens porque pela minha experiência até hoje é sempre uma experiência a curto-prazo, uma vez que os graduados acabam sempre por procurar algo melhor na sua área e sair. Mesmo no curto-prazo, não consigo identificar vantagens.*”. Apesar da empresa A e C considerarem que são uma mais-valia, não consideram que existam diferenças na produtividade de um colaborador com maior escolaridade relativamente a um colaborador com menor escolaridade. Também a empresa B partilha da mesma opinião. A empresa A e a empresa C não têm em conta este fator (produtividade) durante o processo de recrutamento e seleção, no entanto a empresa B afirma que “*sim, a produtividade acaba por ser um fator importante para a seleção*”, no entanto indica que “*a produtividade de um candidato só se consegue avaliar em loja e com as tarefas diárias*”.

Quadro 4.1 - Resumo da análise de entrevistas (percepção dos empregadores)

Perceções	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Competências dos graduados do ES	Não considera haver uma associação entre as competências esperadas e o nível de educação.	Graduados têm mais vontade de crescer dentro da organização e mais ambição.	Graduados têm uma noção de carreira futura e do percurso que pretendem fazer dentro da organização.
Valor acrescentado de um graduado do ES	Traz valor acrescentado à empresa.	Traz valor acrescentado à empresa dependendo da área de formação.	Traz valor acrescentado à empresa.
Capacidade de aprendizagem de um graduado do ES	Não percecionam diferenças entre um graduado do ES e um não-graduado.	Não percecionam diferenças entre um graduado do ES e um não-graduado.	Têm mais facilidade em aprender tarefas de maior complexidade, mas mais resistência a aprender tarefas mais operacionais.
Papel da capacidade de aprendizagem no processo de recrutamento e seleção	Não tem um papel relevante.		
Confiança na qualidade do trabalho de um graduado do ES	A graduação não traz mais confiança.	A graduação não traz mais confiança.	A graduação não traz mais confiança, mas traz uma maior expectativa.
Vantagens em deter colaboradores mais qualificados	Trazem mais valências à função e podem ter a possibilidade de progressão interna.	Não consegue identificar vantagens.	Maior facilidade em tarefas de maior complexidade.

Produtividade dos colaboradores mais qualificados	Não associam a produtividade ao nível de educação.		
Papel da produtividade no processo de recrutamento e seleção	Não tem um papel relevante.	É importante, mas só é avaliada depois do colaborador integrar.	Não tem um papel relevante.
Competências privilegiadas na função de vendedor	<i>Soft skills</i> (comunicação, resiliência, orientação para o cliente, trabalho em equipa e iniciativa.)	<i>Soft skills</i> (espírito de equipa, responsabilidade, entreaajuda.)	<i>Soft skills</i> (capacidade de adaptação, pensamento fora da caixa, gosto por trabalhar em equipa, facilidade em construir relações interpessoais, positivismo.)
Desvantagens em deter graduados do ES na função de vendedor	Elevado <i>turnover</i> .		
Custos de formação de dois colaboradores com níveis de formação distintos	Iguais.		
Custos dos processos de recrutamento e seleção de dois colaboradores com níveis de formação distintos	Iguais.		
Oferta de graduados do ES no mercado de trabalho e a contratação para a função de vendedor	Não consideram que haja uma ligação entre a oferta de graduados do ES no mercado de trabalho e a contratação de graduados do ES para a função de vendedor.		
Função de vendedor	Não são utilizadas as competências técnicas do ES.	Não são utilizadas as competências técnicas do ES.	Em algumas áreas são utilizadas as competências técnicas do ES.
Alteração na contratação de graduados do ES para a função de vendedor, nos últimos 5 anos	Não houve alteração.		

No Quadro 4.2 encontram-se as principais conclusões retiradas das notícias *online* sobre as razões para contratar graduados do ES. A análise a estas notícias permitiu complementar a informação sobre outras vantagens em deter graduados do ES bem como determinadas

competências que são consideradas como sendo “comuns” em indivíduos com um nível de educação superior. A vantagem que foi mais vezes mencionada nas notícias foi o facto da contratação de um graduado representar mão-de-obra mais barata para o empregador. É indicado que os graduados valorizam mais a aprendizagem do que o salário e por isso aceitam salários mais baixos. Por outro lado, como não têm experiência, o empregador tem a possibilidade de oferecer um salário mais baixo do que se contratasse outro candidato mais experiente. Esta foi uma questão que não foi referida por nenhum dos 3 empregadores. Em 2ª lugar no nº de menções, surge o facto dos graduados do ES serem mais “*fáceis de moldar*”, de “*trazerem uma nova perspetiva*” e de terem “*maior flexibilidade*”. Por um lado, não têm vícios de anteriores empregos porque não têm experiência profissional e têm uma maior capacidade em absorver, compreender e executar novas instruções do que os outros profissionais experientes. Esta relação contrasta com a que foi indicada pelas empresas A e B, já que não percebem uma maior capacidade de aprendizagem nos graduados do ES. Por outro lado, é indicado que os graduados poderão fornecer uma perspetiva completamente diferente à organização e poderão forçar as empresas a olhar para as suas atuais práticas de trabalho que podem já estar desatualizadas ou ineficientes. Para além disso podem ter mais contacto com as tendências atuais e terão opiniões diferentes, o que poderá ajudar a organização a evoluir e a aumentar a sua diversidade. Esta foi outra vantagem que não foi mencionada pelos empregadores. Por fim, é ainda mencionado que os graduados têm uma maior flexibilidade, já que são mais prováveis de ter mais disponibilidade no que respeita às horas trabalhadas, a formação fora do local de trabalho e a viajar, pois é menos provável de terem compromissos familiares por serem mais novos. Apesar dos empregadores não terem dado diretamente esta vantagem, quando questionados sobre a forma da realização do processo de recrutamento e seleção, a empresa A indicou que “*Dependendo da função que estamos a recrutar o processo tem 1 ou mais fases. Primeiramente fazemos uma triagem por uma pequena entrevista telefónica em que tentamos perceber basicamente a disponibilidade horário do candidato*”. Por outro lado, quando questionada sobre o último processo de vendedor realizado, a empresa B indicou que “*O último processo de recrutamento foi realizado no final de fevereiro e os requisitos solicitados foram o forte perfil comercial, a disponibilidade horária, a paixão pelo mundo da make-up, o dinamismo, a proatividade e o espírito de equipa*”. Assim, sugere-se que a flexibilidade dos candidatos poderá constituir um fator importante na seleção de graduados para a função de vendedor.

Foram também apontadas em algumas notícias *online* outras competências detidas pelos graduados do ES: o facto de “*terem vontade e ambição*”, as “*capacidades a longo-prazo*” e as

suas “*competências transferíveis*”. Por um lado, é indicado que os graduados do ES vão querer provar o seu valor dentro da organização desde o início e por isso vão procurar deixar a sua própria marca no negócio. Por outro lado, como ainda estão no início de carreira, estão mais ansiosos em progredir internamente na organização. Estas duas questões foram apontadas tanto pela empresa B como a empresa C, ao indicarem que os graduados do ES “*têm mais vontade de crescer dentro da empresa, mais ambição.*” (Empresa B) e “*têm uma maior noção da sua carreira futura e do percurso de progressão que pretende fazer dentro da organização.*” (Empresa C). Por fim, pelo facto de terem estudado, é indicado que os graduados desenvolveram um conjunto de competências essenciais, tais como a comunicação escrita e oral, a resolução de problemas, o trabalho em equipa, a apresentação, a organização e a análise de dados. Esta questão, apesar de não ser diretamente comprovada pelos empregadores, quando questionados sobre o porquê de terem contratado um graduado para a função de vendedor, apesar do requisito ser o 12º ano, os 3 empregadores indicaram que contrataram o graduado porque, para além da experiência profissional, o candidato detinha as *soft skills* que consideravam importantes para a função. “*A empresa tem um nível de educação mínimo requerido para a seleção de novos colaboradores, por isso a partir desse nível de escolaridade, podemos recrutar qualquer candidato. Se um candidato com formação superior tem as soft skills (neste caso o trabalho em equipa e orientação para o cliente foram as tidas em consideração), e experiência profissional que no processo de seleção achamos que são uma mais-valia para a função, não hesitaremos em recrutar*” (Empresa A); “*Devido ao seu perfil comercial e comunicativo, que são requisitos da empresa*” (Empresa B); “*Pela experiência profissional e pela apetência no contacto com o público e o “sorriso fácil”*” (Empresa C).

Os três empregadores consideraram ainda que, no processo de seleção para a função de vendedor, são privilegiadas as *soft skills* em detrimento das competências técnicas, tais como “*a comunicação, a resiliência, a orientação para o cliente, o trabalho em equipa e a iniciativa*” (Empresa A), “*o espírito de equipa, a responsabilidade e a entreaajuda*” (Empresa B); e “*a capacidade de adaptação, o pensamento fora da caixa, o gosto por trabalhar em equipa, a facilidade em construir relações interpessoais e o positivismo*” (Empresa C). Por outro lado, indicaram que o nível de escolaridade requerido para a função é a “*escolaridade obrigatória*” (Empresa A) e o “*12º ano*” (Empresa B e C). Quando colocada a questão situacional de terem de contratar para a função de vendedor e haver candidatos com níveis de escolaridade diferentes, a resposta foi comum aos três empregadores: aquilo que realmente é importante são as *soft skills*, e por isso não têm em conta o fator da educação, “*O facto de ter ou não formação superior, não será esse o fator decisivo para a escolha do candidato a contratar. Para a função*

de vendedor, teremos sempre em consideração as soft skills, como a comunicação” (Empresa A), “Não contratamos pelo nível de escolaridade, mas sim por aquilo que o candidato nos transmite” (Empresa B), “A decisão de contratar prende-se mais com a atitude do candidato e com as suas soft skills do que as habilitações. Por exemplo, se o candidato demonstra apetência por trabalhar em equipa, por ser team-player, é mais significativo não ter esta skill do que a licenciatura” (Empresa C).

Quadro 4.2 - Resumo da análise de notícia online - razões para contratar graduados do Ensino Superior

Conclusões		Nº de Menções
Razões para contratar graduados	<u>Mão-de-obra barata</u> : os graduados valorizam mais a aprendizagem do que o salário e por isso aceitam salários mais baixos. Como não têm experiência, o empregador tem a possibilidade de oferecer um salário mais baixo do que se contratasse outro candidato mais experiente	5
	<u>Fáceis de moldar</u> : não têm vícios de anteriores empregos porque não têm experiência profissional ou têm pouca, e têm uma maior capacidade em absorver, compreender e executar novas instruções do que os outros profissionais já experientes.	4
	<u>Trazem uma nova perspetiva à organização</u> : fornecem uma perspetiva completamente diferente à organização e poderão forçar as empresas a olhar para as suas atuais práticas de trabalho que podem já estar desatualizadas ou ineficientes	4
	<u>Maior flexibilidade</u> : são mais prováveis de ter mais disponibilidade no que respeita às horas trabalhadas, a formação fora do local de trabalho e a viajar pois é menos provável de terem compromissos familiares por serem mais novos.	4
	<u>Têm vontade e ambição</u> : os graduados vão querer provar o seu valor dentro da organização desde o início e por isso vão procurar deixar a sua própria marca no negócio.	3
	<u>Nível de conforto com novas tecnologias elevado</u> : os graduados têm uma maior capacidade em navegar através da nova tecnologia porque foram criados numa geração que está mais dependente da tecnologia informática e por isso são capazes de aprender mais rapidamente todas as aplicações informáticas de uma empresa.	3
	<u>Elevado pensamento crítico</u> : questionam mais e com os seus estudos universitários ainda frescos na mente, estarão habituados a questionar como e porquê as coisas funcionam. Isto levará a empresa a questionar as suas abordagens existentes.	3
	<u>Conhecimento de mercado jovem</u> : se o mercado alvo da empresa incluir gerações mais jovens, contratar um graduado fará com que a empresa ganhe conhecimentos do mercado em 1ª mão. Ajudará o empregador a compreender mais sobre a forma como esta geração opera e o que lhes chama mais à atenção. Por outro lado, como	3

	acabaram de sair da Universidade, podem facilmente entrar em contacto com docentes e colegas graduados.	
	<u>Capacidades a "longo-prazo"</u> : como ainda estão no início de carreira, os graduados estão mais ansiosos em progredir internamente na organização. Contratar um graduado com potencial pode ser uma decisão muito inteligente para as empresas porque têm capacidade de serem formados e orientados para determinadas funções.	2
	<u>Polivalência</u> : os múltiplos canais de comunicação que os graduados estão habituados a utilizar pode significar que estão mais capazes de serem multitarefas. Para além de trabalharem muito são capazes de trabalhar em qualquer coisa. Enquanto que os atuais colaboradores podem considerar algumas tarefas pouco dignas da sua função, um graduado ultrapassará esta questão, uma vez que estão abertos a novas oportunidades e farão muito mais para ganhar novas experiências.	2
	<u>Retorno sobre o investimento comprovado</u> : as ideias e as competências dos graduados podem fazer uma enorme diferença nos resultados das empresas e por isso trazem valor acrescentado às organizações. Embora inicialmente possa levar algum tempo a formar os graduados, estes tornar-se-ão rapidamente um bem valioso para a empresa.	2
	<u>Competências transferíveis</u> : o facto de terem estudado permitiu-lhes desenvolver competências essenciais transferíveis, tais como a comunicação escrita e oral, a resolução de problemas, o trabalho em equipa, a apresentação, a organização e a análise de dados. Os graduados terão também competências técnicas ou especializadas atualizadas e estarão mais confortáveis com as tecnologias. Os empregadores tipicamente classificam os graduados como tendo mais competências do que os não graduados, particularmente nas áreas de análise de dados, de IT, competências interpessoais, escrita e resolução de problemas. São mais polidos do que os não graduados e estão prontos a dar um contributo valioso para as organizações.	2
	<u>São mais fáceis de gerir</u> : quer seja porque se sentem menos estabelecidos na organização, quer seja porque não se preocupam tanto com as operações comerciais em geral da empresa, os graduados concentram-se mais na sua carga de trabalho do dia-a-dia e por isso tornam-se mais fáceis de gerir.	1
	<u>Competitividade</u> : uma graduação por si só já não é suficiente no mercado de trabalho atual, pelo que muitos graduados acumulam atividades extracurriculares para se destacarem dos restantes. Desta forma, o espírito competitivo que tiveram de desenvolver ao longo do seu percurso é notório.	1
	<u>Produtivos</u> : são extremamente ágeis e dispostos a aceitar a mudança, aprendem rapidamente e podem proporcionar retornos financeiros mais imediatos, atingindo o nível mínimo de produtividade exigido mais rapidamente do que os atuais colaboradores da organização.	1
	<u>São perfeitos para um pequeno negócio que quer crescer</u> : o impulso e a motivação que trazem será especialmente útil para as empresas que procuram expandir-se e desenvolver-se. A sua ambição impulsionará o crescimento da empresa a um ritmo mais elevado.	1

Relativamente às desvantagens em deter colaboradores graduados do ES na função de vendedor de loja, os três empregadores indicaram que a maior desvantagem é a taxa de rotatividade: *“Mais cedo ou mais tarde acabam por sair da empresa, porque arranjam emprego na sua área de formação e isso faz com que o nosso turnover suba mais do que gostaríamos”*. A empresa B considera que *“Normalmente o que pode acontecer muitas das vezes é o candidato encontrar uma proposta de emprego na sua área de formação e acabar por sair. Talvez seja essa a única desvantagem, mas totalmente compreensível”*. Adicionalmente, a empresa C indicou ainda que para além do elevado turnover, *“Têm também menor facilidade em tarefas mais operacionais de loja”*.

Sobre os custos de formação, os três empregadores indicaram que os custos são exatamente os mesmos para um graduado e um não-graduado, e como tal, não têm este ponto em consideração no processo de seleção. Da mesma forma, indicam que os processos de recrutamento têm os mesmo custos quando são contratados não-graduados e quando são contratados graduados.

Nenhum dos empregadores percecionou uma alteração na oferta de graduados do ES no mercado de trabalho nos últimos 5 anos, e como tal não conseguem identificar a existência de uma influência direta entre a oferta de graduados do ES no mercado de trabalho e a contratação dos mesmos para a função de vendedor. Quando questionados sobre a utilização das competências do ES na função de vendedor, as respostas foram diferentes. A empresa A e B consideraram que os colaboradores graduados do ES não utilizam os conhecimentos provenientes do ES no exercício da função, *“a percentagem de colaboradores que utilizam os seus conhecimentos técnicos e competências que a formação no ES lhes deu, é mínima. A maioria (...) procuram um emprego enquanto não têm uma proposta na sua área de formação e creio que esse motivo os leva a que não achem necessária a utilização dessas mais-valias que a formação superior lhes deu.”* (Empresa A). No entanto, a empresa C indicou que os graduados do ES utilizam as suas competências *“em algumas áreas, por exemplo se for um vendedor das nossas secções de projeto”*.

Relativamente aos processos de recrutamento interno, a empresa A afirmou que poderão ter em conta a área de formação do graduado do ES quando o tentam reafectar a outra função *“Dependendo da área de formação do colaborador com formação superior poderemos ter em conta o facto de ser licenciado ou mestre, ou seja, se tiver formação na área de gestão pode ser uma mais-valia para uma função de manager. No entanto, caso tenhamos algum colaborador sem formação superior, mas que se distinga dos demais no exercício da sua função, terá as mesmas oportunidades que um colaborador com formação superior”*.

Adicionalmente, a empresa C afirma que *“Independentemente do nível de escolaridade, qualquer colaborador que se destaque nas suas funções, pode ser colocado em novos desafios”*. Assim, sugere-se que nestes dois casos, a graduação do ES não se traduz numa vantagem durante o processo de recrutamento interno. Por outro lado, a empresa B afirma que a reafecção noutras funções *“É raro visto que as funções em loja são poucas. Mas já assisti a uma colaboradora licenciada em Recursos Humanos e que trabalhava como vendedora a entrar para a estrutura da Sede e fazer parte do Departamento de Recursos Humanos”*. Neste caso, poderá existir uma real vantagem em deter uma graduação do ES aquando a realização de processos de recrutamento interno.

4.2. Tendências no setor do Comércio a retalho

Através da análise empírica das notícias *online* e dos relatórios da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) foi possível identificar uma clara tendência no setor de Comércio a retalho. O Quadro 4.3 resume as conclusões retiradas da análise das notícias *online* sobre esta tendência.

No que respeita à forma de contratação no setor em estudo, as notícias *online* indicam que existe uma tendência de utilização de programas de recrutamento especificamente para graduados do ES no mercado de trabalho do setor. Estes programas são utilizados por vários empregadores e têm diferentes características que podem ser observadas no Quadro 4.3. No que respeita às competências requeridas para estes programas, existem algumas em comum com aquelas que foram indicadas nas entrevistas aos empregadores. Apesar de, no caso dos empregadores, serem recrutamentos realizados para funções não-graduadas e por isso o requerimento educacional ser o 12º ano, a capacidade de comunicação, a orientação para o cliente, o trabalho em equipa, a iniciativa, a capacidade de adaptação, o pensamento fora da caixa e a criatividade são as principais competências indicadas pelos empregadores para o exercício da função de vendedor e que também são requeridas pelos programas de recrutamento de graduados. O facto de terem estas características em comum, pode indicar que a contratação de graduados para funções não-graduadas está relacionada com o facto de os graduados deterem o tipo de *soft skills* que são necessárias para o exercício da função não-graduada. Por outro lado, as notícias *online* permitiram concluir que o setor do Comércio a retalho tem vindo a alterar o perfil de recursos humanos, no que respeita à sua qualificação. Têm sido realizados esforços para que ocorra aumento da profissionalização dos colaboradores do setor. Esta alteração ocorreu devido ao crescimento e à expansão económica do setor e à necessidade de prestar um

serviço de atendimento de excelência ao cliente num mercado competitivo. Assim, os empregadores retalhistas têm vindo a alterar o perfil de colaborador do retalho e estão cada vez mais a contratar graduados. Novamente, as *soft skills* têm um grande peso. É indicado que os empregadores estão cada vez mais preocupados com o perfil pessoal e comportamental, para além da experiência profissional. É também referido que as empresas de retalho procuram cada vez mais perfis com capacidade de gestão e adaptação, mesmo para cargos operacionais que não exigem formação específica, “o dinamismo, a proatividade, a simpatia e empatia, a atenção e disponibilidade para com o cliente e o saber trabalhar em equipa, funcionam como características-chave para um perfil de retalho” (Mara Martinho, Michael Page, Notícia 13). Por outro lado, é também evidenciado o papel importante das competências linguísticas e das competências digitais.

Quadro 4.3 - Resumo da análise de notícias *online* - tendências no setor do comércio a retalho

Conclusões		Notícia
Programas de recrutamento de graduados do ES	<u>Características</u> : combinam a experiência de trabalho com formação <i>on-the-job</i> . Estes programas são oferecidos por várias empresas, empresas de retalho alimentar e não-alimentar. Estão disponíveis em diferentes áreas tal como na área do digital, das compras, de IT, de gestão e de logística e <i>supply chain</i> . Estes programas proporcionam uma visão de todos os departamentos que permite ao graduado escolher qual a área profissional a seguir.	1 e 5
	<u>Funcionamento</u> : têm diferentes designs. Existem programas em que inicialmente os graduados estão loja, a fazer reposição, a conhecer o produto e o atendimento ao cliente e só depois passam para funções de gestão. Existem outros programas em que começam diretamente na Sede da empresa e trabalham com os vários departamentos intervenientes no negócio. Geralmente, os colaboradores iniciam a sua carreira dentro de uma posição de assistente, mas a progressão é acentuada e consistente em todo o sector.	
	<u>Requerimentos</u> : alguns esquemas especificam a necessidade de ter um diploma académico numa área específica, outros aceitam graduados de qualquer área de formação. Outros requerimentos podem incluir carta de condução e disponibilidade para deslocações.	
	<u>Competências requeridas</u> : conhecimento comercial; conhecimento da empresa/marca; paixão pelo retalho; capacidade de trazer ideias inovadoras; criatividade; competências de liderança e gestão de equipas; competências numéricas e analíticas; capacidade de organização e boa gestão de tempo; capacidade de resolução de problemas; atenção ao detalhe; competências de atendimento ao cliente; flexibilidade e capacidade de adaptação; competências de comunicação; capacidade de trabalhar em equipa e respeito pelo outro; disponibilidade para trabalhar em horários noturnos e ao fim-de-semana; experiência em loja.	

	<u>Expectativas:</u> normalmente se o programa for completado, a maioria dos programas leva a um emprego a tempo inteiro na organização. No entanto, algumas empresas dizem que as ofertas de emprego permanentes não são garantidas após a conclusão do programa.	
Contratação de graduados do ES no setor do Comércio a retalho enquanto resposta à evolução do setor	<u>Evolução:</u> O setor do Comércio a retalho vive dias de crescimento e expansão, e por isso o enorme rigor na contratação de novos profissionais começa a ser tendência neste setor. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm de competir constantemente de forma a fornecer o melhor atendimento ao cliente. A exigência do cliente provocou um aumento na procura de graduados do ES, quer seja pelas competências técnicas, quer seja a combinação das suas capacidades criativas com a consciência comercial. Como consequência, são cada vez mais as empresas que apresentam como requisito obrigatório uma licenciatura. Espera-se um nível saudável de oportunidades no recrutamento de graduados neste setor. O aumento de graduados no retalho é explicado pelo facto do setor estar empenhado em prestar serviços de excelência e neste âmbito o perfil dos Recursos Humanos tem vindo a alterar-se no que diz respeito à escolaridade, formação e qualificação profissional. A subida da profissionalização e especialização das categorias profissionais no retalho tem sido notória.	2, 4, 5, 10, 12, 13
	<u>Valorizado:</u> experiência profissional; diploma relevante e resultados académicos fortes também são importantes; o trabalho em equipa; a atitude positiva; competências de autogestão e gestão de projetos; o conhecimento de línguas estrangeiras; competências tecnológicas, especialmente no <i>Excel</i> e no <i>Powerpoint</i> . Para além da experiência profissional, os empregadores estão cada vez mais atentos ao perfil pessoal e comportamental. Querem profissionais altamente orientados para os objetivos, com competências de gestão comercial, motivação de equipas e com uma excelente capacidade de análise e monitorização. Existe uma tendência acrescida da valorização e procura de determinadas vivências que vão para além das tradicionais competências de cariz mais técnico, tais como a experiência acumulada em contexto multinacional e/ou vivências internacionais, a capacidade de resolução de problemas complexos, a criatividade, a capacidade de adaptação, a inteligência emocional e o domínio de 2 ou 3 línguas. A dualidade entre o comércio tradicional de proximidade e o <i>E-Commerce</i> , induz a versatilidade nas equipas de trabalho quer de <i>hard</i> quer de <i>soft skills</i> . As <i>soft skills</i> ganham cada vez mais importância na hora de escolher o candidato certo. A mobilidade geográfica também é um fator importante. As empresas de retalho procuram cada vez mais perfis com capacidade de gestão e adaptação, mesmo para cargos operacionais que não exigem formação específica. O dinamismo, a proatividade, a simpatia e empatia, a atenção e disponibilidade para com o cliente e o saber trabalhar em equipa, funcionam como características-chave para um perfil de retalho.	2, 10, 11, 12

Esta tendência é também evidenciada através da análise dos relatórios da APED. O Quadro 4.4 resume as conclusões retiradas da análise destes relatórios. Desde 2008, tem vindo a ocorrer um esforço por parte dos empregadores retalhistas na qualificação e valorização dos seus

recursos humanos. Para além da aposta contínua na formação dos profissionais, as empresas têm vindo a implementar e a aumentar algumas iniciativas que promovem a qualificação da sua mão-de-obra (por exemplo, Programa Novas Oportunidades e Novas Oportunidades Valorizar Percursos - Relatório 2010 ou Bolsas de Estudo – Relatório 2012). Para além da qualificação dos atuais colaboradores, os empregadores têm procurado cada vez mais integrar graduados nas suas infraestruturas através de acordos com Universidades e Institutos, sob forma de estágios curriculares e/ou profissionais ou através de programas de recrutamento destinados a graduados do ES (por exemplo, Estágios curriculares – Relatório 2010, Estágios Profissionais - Relatório 2015, Programas de Trainees – Relatório 2015, Feiras de Emprego – Relatório 2015). Por outro lado, a tendência de utilização de programas de recrutamento dedicados a graduados do ES no mercado de trabalho do setor de Comércio a retalho que foi possível identificar através da análise das notícias *online*, foi também evidenciada na análise dos relatórios da APED (por exemplo, Programas de Trainees - Relatório 2015 - que constituem programas de incorporação de recém-graduados na organização, ou em loja ou na Sede).

Quadro 4.4 - Resumo da análise dos relatórios da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED)

Relatório	Conclusões
2008	<u>Peso do Ensino Superior nas Habilitações Literárias: 6%</u>
2010	<u>Peso do Ensino Superior nas Habilitações Literárias: 8%</u>
	Os indicadores referentes à formação profissional dos colaboradores dos associados APED revelam a aposta que estas empresas têm feito no sentido de qualificar e valorizar os seus recursos humanos.
	<u>Algumas iniciativas:</u> - <u>Estágios curriculares com Universidades e Institutos do ES:</u> integração de jovens universitários no mercado de trabalho, mostrando-lhes o ambiente empresarial e contribuindo para uma experiência no terreno no decurso do curso superior e da respetiva valorização curricular. - <u>Programas Novas Oportunidade:</u> colaboradores beneficiam desta iniciativa de forma a concluírem o 9º e 12º anos de escolaridade. - <u>Novas Oportunidades – Valorizar Percursos:</u> tem como objetivo aumentar as qualificações dos colaboradores da área do retalho, fortalecendo as suas competências e desenvolvendo as suas carreiras profissionais.
2012	<u>Peso do Ensino Superior nas Habilitações Literárias: 7%</u>
	O investimento em formação por parte dos associados APED tem vindo a aumentar constantemente desde 2009.
	<u>Algumas iniciativas:</u> - <u>Bolsas de Estudo:</u> bolsas de estudo que permitiram o ingresso de 60 estudantes (colaboradores ou filhos) no Ensino Superior.

2015	<u>Peso do Ensino Superior nas Habilitações Literárias: 10%</u>
	Em 2015, o número de horas e o investimento em formação por colaborador retomou a valores acima da média dos últimos 5 anos. Preocupados com a valorização das competências técnicas e pessoais dos seus colaboradores, os associados da APED têm realizado um esforço significativo no reforço deste investimento que permite o <i>empowerment</i> do seu maior ativo, as pessoas.
	<u>Algumas iniciativas:</u> - <u>Promoção de estágios profissionais:</u> integração progressiva de Jovens Talentos, no sentido de contribuir ativamente para a promoção do Emprego Jovem e garantir o reforço das competências internas e o rejuvenescimento dos Quadros da Empresa. - <u>Programas de recrutamento Jovens Talentos:</u> investimento de forma regular na atração e retenção de Jovens Talentos, com elevado grau de habilitações, que queiram iniciar a sua vida profissional no retalho, dando-lhes a oportunidade de participar num Programa de Formação e Desenvolvimento que garante o conhecimento interno das várias áreas da organização, incluindo as vertentes de Gestão e Operação, com especial enfoque ao nível das lojas. - <u>Programa de Trainees:</u> programas que constituem uma importante oportunidade profissional para recém-licenciados que aspiram o desenvolvimento profissional, combinando uma formação adaptada às necessidades do negócio, num contexto internacional. É um programa que pode conciliar o percurso só em loja ou então em loja e nos Serviços Centrais (Sede). - <u>Presença em feiras de emprego nas Universidades:</u> presença e parcerias junto de universidades e escolas profissionais quer através de apresentações em feiras de emprego e fóruns de carreiras, bem como a participação em aulas académicas e apoio ao desenvolvimento de trabalhos académicos.

Discussão de resultados

Relativamente à definição de emprego graduado e não-graduado, a pesquisa sugere que a função de vendedor poderá ser considerada como uma função não-graduada. Para além das três empresas terem indicado que o requisito educacional é o 12º ano ou a Escolaridade Obrigatória, que atualmente é o 12º ano (Diário da República, n.º 149/2012, Série I), dois dos três empregadores indicaram que os graduados não utilizavam as suas competências provenientes do ES. Assim, sugere-se que, de acordo com a classificação de Elias & Purcell (2003:7), a função de vendedor é uma *non-graduate occupation*, dado que é uma função que pode empregar graduados e onde estes assistem à subutilização das suas competências e conhecimentos provenientes do ES, do ponto de vista do empregador.

Todavia, reconhecem que a capacidade de aprendizagem está associada à educação. Um dos três empregadores indicou que os graduados têm uma maior capacidade de aprender tarefas de maior complexidade. Por outro lado, a análise das notícias *online* permitiu identificar os graduados como sendo mais produtivos e trazerem um retorno ao investimento elevado (Quadro 4.2). Os resultados empíricos parecem pouco claros relativamente ao papel da educação no recrutamento. Por um lado, no processo de seleção, o nível de escolaridade parece ser pouco relevante, mas os empregadores vão admitindo, nas entrevistas, que os graduados têm algumas competências mais bem desenvolvidas.

Relativamente à contratação de graduados, quer seja pela análise das notícias *online*, quer seja pela análise dos relatórios da APED, podemos concluir que o setor do Comércio a retalho tem vindo a recrutar cada vez mais indivíduos com um nível de ES. Para além disso, os três empregadores admitiram já ter contratado graduados para a função de vendedor. Apesar dos estudos revistos (Nove *et al.*, 1997:26; Mason, 2001:3) sugerirem que uma das razões para a contratação de graduados foi o aumento da oferta de graduados no mercado de trabalho, nenhum dos três empregadores identificou uma influência direta entre esse aumento e a contratação de graduados para a função de vendedor.

Devemos sublinhar que os empregadores reconhecem que contrataram graduados (em detrimento de não-graduados) para funções de vendedores devido às *soft skills* detidas. Este resultado vai ao encontro do que foi descrito por Nove *et al.* (1997:80), em que é indicado que os empregadores estão maioritariamente preocupados com as qualidades pessoais dos candidatos ao invés das suas qualificações académicas e tendem a contratar graduados porque

estes possuem as qualidades pessoais exigidas as quais estão implicitamente relacionadas com as qualificações académicas. Esta conclusão reforça a ideia anterior de que o papel da educação não é muito claro, mas parece ser decisivo no desenvolvimento de *soft skills*. Também o facto de os empregadores inquiridos terem indicado que para a função de vendedor o que é mais valorizado são as *soft skills*, em vez das competências técnicas, vai ao encontro do que foi descrito por Nickson *et al.* (2012:69), onde é evidenciado que para funções não-graduadas, o que é requerido pelo empregador retalhista são as *soft skills*.

Por outro lado, das três desvantagens identificadas por Nove *et al.* (1997:82) em deter colaboradores graduados (elevados níveis de rotatividade, um “aparente” tédio na função e a competitividade), apenas uma foi identificada pelos empregadores inquiridos. Ficou claro que os empregadores percebem que deter colaboradores *overeducated* traz um elevado nível de rotatividade, o que vai ao encontro do que foi sugerido por Tsang *et al.* (1991:224), Alba-Ramírez (1993:261) e Sloane *et al.* (1999:1445). No que respeita aos custos de formação, a percepção dos empregadores contraria ao que foi identificado por Dolado *et al.* (2000:950), dado que os mesmos indicam que os custos de formação são iguais para graduados e não-graduados, e por isso, sugere-se que a contratação de graduados do ES não ocorre como forma de diminuir os custos de formação das empresas.

Tal como foi evidenciado por Elias & Purcell (2003:4) e Vokes & Limmer (2015:5), as análises das notícias *online* e dos relatórios da APED permitiram concluir que as empresas do setor do Comércio a retalho sentiram a necessidade de recrutar colaboradores mais qualificados de forma a dar resposta às várias mudanças sentidas no setor, nomeadamente ao nível do crescimento do *e-commerce* e na necessidade de aumentar a qualidade do serviço prestado ao cliente. Assim, foi possível identificar uma tendência crescente de contratação de graduados no setor, bem como um aumento das qualificações académicas dos seus profissionais.

A análise permitiu ainda identificar que existem duas formas de recrutamento no setor do Comércio a retalho. Por um lado, através da análise das entrevistas, podemos sugerir que a contratação de graduados no setor tem sido realizada, em parte, para funções não-graduadas, neste caso para a função de vendedor (esquema *non-mainstream* identificado por Mason, 2001:19). Os três empregadores inquiridos admitiram que contrataram graduados para a função de vendedor. Neste tipo de recrutamento, quando os empregadores se deparam com a possibilidade de ocorrer um processo de recrutamento interno para outras funções graduadas, a graduação do ES não se traduz numa vantagem (dois empregadores indicaram que não têm em conta o nível de educação do colaborador). No entanto, um dos empregadores indicou que, apesar de ser raro, às vezes têm em conta o nível de educação bem como a área de formação.

Por outro lado, a análise das notícias *online* e dos relatórios da APED permitiu sugerir que existem outras formas de recrutamento de graduados, nomeadamente através de programas de recrutamento de graduados, que têm planos de formação e de desenvolvimento específicos, e onde existe uma utilização dos conhecimentos e das competências fornecidas pelo ES (esquema *mainstream* identificado por Mason, 2001:19).

Por fim, o facto dos empregadores inquiridos terem requisitos para uma função não-graduada semelhante aos requisitos dos programas de recrutamento de graduados (nomeadamente ao nível das *soft skills*) identificados nas análises das notícias *online*, poderá sugerir que a contratação de graduados para as funções não-graduadas pode estar a ocorrer devido ao facto dos graduados deterem o tipo de *soft skills* que são necessárias para o exercício da função não-graduada.

Conclusão

A presente dissertação propôs responder à questão principal de pesquisa “Quais as razões que levam as empresas retalhistas a contratar graduados do ES para funções de não-graduados?”. A análise das entrevistas aos empregadores sugere que estes procuram, ao nível das funções não-graduadas, colaboradores com determinadas *soft skills* bem desenvolvidas, tais como capacidade de comunicação, a resiliência, a orientação para o cliente, o trabalho em equipa, a iniciativa, a responsabilidade, a entreajuda, a capacidade de adaptação, o pensamento fora da caixa, a facilidade em construir relações interpessoais e o positivismo. Os empregadores entrevistados indicam que não estão especificamente à procura de graduados do ES para as funções não-graduadas, todavia admitem que os graduados apresentam *soft skills* mais desenvolvidas. No entanto, relativamente às vantagens em deter colaboradores mais qualificados, as respostas não foram unânimes. Dois empregadores concordaram que deter colaboradores mais qualificados traz um valor acrescentado à empresa, para além de trazerem mais valências às funções, têm uma maior facilidade em tarefas de maior complexidade. Porém, um empregador não conseguiu identificar vantagens, apesar de admitir que deter colaboradores mais qualificados traz um valor acrescentado à empresa. Adicionalmente, a análise das notícias *online* permitiu identificar dezasseis vantagens em contratar colaboradores mais qualificados (Quadro 4.2). Por fim, a análise das entrevistas permitiu sugerir que os empregadores identificam apenas uma desvantagem em deter colaboradores *overeducated*, uma elevada taxa de rotatividade.

A pesquisa realizada sugere que nos últimos anos se tornou importante para os empregadores do setor do Comércio a retalho deter e recrutar colaboradores com níveis de qualificação superior e com determinadas competências que são consideradas importantes, e que existe uma clara tendência de contratação de graduados neste setor, bem como uma profissionalização e especialização das categorias profissionais, enquanto resposta às exigências do mercado. No entanto, é fundamental garantir que, por um lado, os indivíduos da organização que já detêm este tipo de competências bem desenvolvidas observam uma total utilização das mesmas, e por outro lado, que não ocorre uma subutilização das competências daqueles que são recrutados. Através da aplicação de entrevistas a três empregadores, todos indicaram que já contrataram graduados para a função de vendedor e dois deles indicaram que os indivíduos contratados não utilizam as suas competências provenientes do ES. Apesar de a amostra não ser representativa, dada a sua dimensão, estes resultados podem trazer alguma

preocupação. É crucial que a contratação de indivíduos mais qualificados represente uma real expansão de tarefas e responsabilidades das funções e uma verdadeira evolução do emprego. Desta forma, os empregadores deverão melhorar os seus mecanismos internos que permitem a capitalização das competências dos seus atuais e futuros trabalhadores, tais como a sinalização dos colaboradores com elevado potencial de progressão que permita melhorar os processos de recrutamento interno. Assim, torna-se necessário estimular dentro da organização políticas de recursos humanos em áreas tão diversas como a gestão do talento.

Por fim, através da análise das notícias *online* foram identificadas várias razões para a contratação de graduados que não foi possível comprovar através das entrevistas aos empregadores, nomeadamente o facto de os graduados poderem ser contratados com salários mais baixos. Adicionalmente, também os autores estudados levantaram a questão da elevada oferta de graduados no mercado de trabalho trazer consequências negativas, nomeadamente ao nível do aproveitamento dos empregadores de mão-de-obra qualificada e “barata”. Esta questão é preocupante, dada a representatividade que o setor do Comércio a retalho tem no emprego em Portugal. As instituições de ES e os atores políticos devem acautelar estas situações e promover medidas que permitam um emprego qualificante a indivíduos com qualificações mais elevadas.

O estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a pesquisa deixa em aberto outras motivações dos empregadores, designadamente se a contratação de graduados é uma resposta à crescente oferta. Esta é uma questão crucial no debate sobre a afetação de graduados em funções não-graduadas. Esta problemática merece uma pesquisa mais ampla, envolvendo mais empregadores e outras entidades que se posicionam na interface entre empregadores e trabalhadores.

Fontes

- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2009), “Balanço Recursos Humanos APED”.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2010), *Contrato coletivo de trabalho 2010*, Lisboa: Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2011), “Balanço Recursos Humanos APED – Ano 2010”, N61.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2013), “Balanço Recursos Humanos APED – Ano 2012”, N62.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2015), “As Nossas Pessoas: Um retrato social da Distribuição”.
- GEE (Ministério da Economia) e GPEARI (Ministério das Finanças) (2018), “Boletim Mensal de Economia Portuguesa”, 11.
- Instituto Nacional de Estatística (2007), “Classificação Portuguesa das Actividades Económicas”, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2010), “Classificação Portuguesa das Profissões”, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Ministério da Educação e Ciência (2012), “Decreto-Lei n.º 176/2012”, *Diário da República n.º 149/2012, Série I*, p4068 – 4071.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento (2007, 2008, 2009), “Quadros de Pessoal - Quadro 51 - Trabalhadores por conta de outrem, por actividade económica, segundo o nível de habilitação”.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017), “Quadros de Pessoal - Quadro 51 - Trabalhadores por conta de outrem, por actividade económica, segundo o nível de habilitação”.

Referências Bibliográficas

- Abel, Jaison, Richard Deitz e Yaqin Su (2014), “Are recent college graduates finding good jobs?”, *Current Issues in Economics and Finance*, 20(1), p1-8.
- Alba-Ramírez, Alfonso (1993), “Mismatch in the Spanish labor market”, *Journal of Human Resources*, 28(2), p259–278.
- Blenkinsopp, John e Tracy Scurry (2007), ““Hey GRINGO!”: the HR challenge of managing graduates in non-graduate occupations”, *Personnel Review*, 36(4), p623-637.
- Cardoso, Ana Rute (2004), “Jobs for Young University Graduates - Is it Worth Having a Degree?”, *Institute of Labor Economics (IZA)*, 1311.
- Chevalier, Arnaud (2003), “Measuring Over-education”, *Economica*, 70(279), p509-531.
- Dolado, Juan, Florentino Felgueroso e Juan Jimeno (2000), “Youth labour markets in Spain: Education, training, and crowding-out”, *European Economic Review*, 44(4-6), p943-956.
- Elias, Peter e Kate Purcell (2003), “Measuring change in the graduate labour market”, *Warwick Institute for Employment Research*, 1.
- Elias, Peter e Kate Purcell (2004), “Is mass higher education working? Evidence from the graduate labour market experiences of recent graduates”, *National Institute Economic Review*, 190(190), p60-74.
- Elias, Peter e Kate Purcell (2013), “Classifying Graduate Occupations for the Knowledge Society”, *Warwick Institute for Employment Research*, 5.
- Figueiredo, Hugo, Ricardo Biscaia, Vera Rocha e Pedro Teixeira (2015), “Should we start worrying? Mass higher education, skill demand and the increasingly complex landscape of young graduates’ employment”, *Studies in Higher Education*, 42(8), p1401-1420.
- Gerhardt, Tatiana e Denise Silveira (2009), *Métodos de Pesquisa*, Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gottschalk, Peter e Michael Hansen (2003), “Is the Proportion of College Workers in Noncollege Jobs Increasing?”, *Journal of Labor Economics*, 21(2), p449-471.
- Grazier, Suzanne, Nigel C. O’Leary, Peter J. Slone (2008), “Graduate employment in the UK: An application of the Gottschalk-Hansen model”, *Institute for the Study of Labor (IZA)*, 3618.
- Green, Francis e Golo Henseke (2016), “The changing graduate labour market: analysis using a new indicator of graduate”, *IZA Journal of Labor Policy*.
- Green, Francis e Yu Zhu (2010), “Over-qualification, job dissatisfaction and increasing dispersion in the returns to graduate education”, *Oxford Economic Papers*, 62(4), p740-763.
- Hart, Cathy, Grazyna B. Stachow, Andrew M. Farrell e Gary Reed (2007), “Employer perceptions of skills gaps in retail: Issues and implications for UK retailers”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(4), p271-288.
- Mason, Geoff (2001), “Mixed fortunes: Graduate utilization in service industries, Discussion paper 182”, *National Institute of Economic and Social Research*.
- McGuinness, Séamus (2006), “Overeducation in the labour market”, *Journal of Economic Surveys*, 20(3), p387-418.
- Nickson, Dennis, Chris Warhurst, Johanna Commander, Scott A Hurrell e Anne Marie Cullen (2012), “Soft skills and employability: Evidence from UK retail”, *Economic and Industrial Democracy*, 33(1), p65-84.
- Nove, Andrea, Dawn Snape e Mark Chetwynd (1997), *Advancing by Degrees: A Study of Graduate Recruitment and Skills Utilisation*, Research Report 33, London, Department for Education and Employment (DfEE).

- Pearson, R, J. Aston, P. Bates e N. Jagger (2000), *The IES Annual Graduate Review 200: a diverse and fragmented market*, Report 367, Brighton, The Institute for Employment Studies.
- Sloane, Peter, Harminder Battu e Paul Seaman (1999), “Overeducation, undereducation and the British Labour market”, *Applied Economics*, 31(11), p1437–1453.
- Tsang, Mun (1987), “The impact of underutilisation of education of productivity: a case study of the U.S. Bell companies”, *Economics of Education Review*, 6(3), p239–234.
- Tsang, Mun, Russel W. Rumberger e Henry M. Levin (1991), “The impact of surplus schooling on worker productivity”, *Industrial Relation*, 30(2), p209-228.
- Vokes, Clare e Hayley Limmer (2015), “Sector insights: skills and performance challenges in the retail sector”, *UK Comission for Employment and Skills*, Report 95.

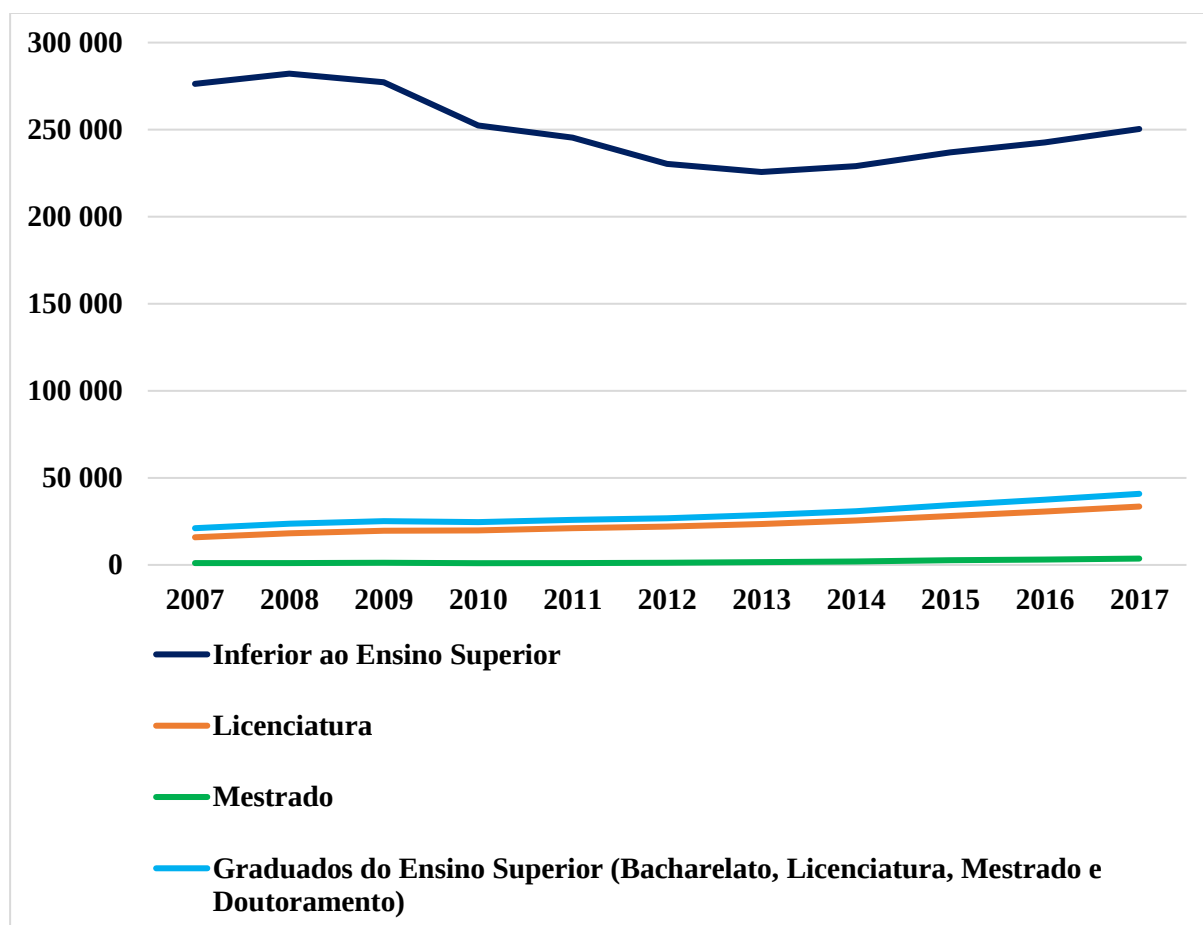
Bibliografia Consultada

- Arrow, Kenneth (1973), “Higher Education as a filter”, *Journal of Public Economics*, 2(3), p 193-216.
- Bailly, Frank (2008), “The role of employer’s beliefs in the evaluation of educational output”, *Journal of Socio-Economics*, 37(3), p959-968.
- Battu, Harminder, Clive Belfield e Peter James Sloan (1999) “Overeducation among Graduates: a cohort view”, *Education Economics*, 7(1), p21-28.
- Becker, Gary S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York: Columbia University Press.
- Behle, Heike (2016), “Graduates in non-graduate occupations”, *Warwick Institute for Employment Research*.
- Cardoso, Ana Rute (2006), “Jobs for young university graduates”, *Economics Letters*, 94(2), p271-277.
- Figueiredo, Hugo, Miguel Portela, Carla Sá, João Cerejeira, André Almeida e Diogo Lourenço (2017), *Benefícios do Ensino Superior*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Humburg, Martin, Andries de Grip e Rolf van der Velden (2017), “Which Skills Protect Graduates Against a Slack Labour Market?”, *International Labour Review*, 156(1), p1-145.
- Ismail, Rahmah, Ishak Yussof e Lai Wei Sieng (2011), “Employers’ Perceptions on Graduates in Malaysian Services Sector”, *International Business Management*, 5(3), p184-193.
- Leuven, Edwin e Hessel Oosterbeek (2011), “Overeducation and mismatch in the labor market.”, *Handbook of the Economics of Education*, 5523(4), p283-326.
- Liebhafsky, E. E. and Macdonald, H. M. (1977) ‘Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy’, *Social Science Quarterly (University of Texas Press)*, 58(1), p168–169. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=16591025&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site> (Accessed: 22 April 2020).
- O’Leary, Nigel e Peter Sloane (2014), “Too Many Graduates? An Application of the Gottschalk-Hansen Model to Young British Graduates between 2001-2010”, *Institute for the Study of Labor (IZA)*, 8413.
- Scurry, Tracy, e Blenkinsopp, John (2011), “Under-employment among recent graduates: a review of the literature”, *Personnel Review*, 40(5), p643-659.
- Spence, Michael (1973), “Job Market Signalling”, *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3) p355-374.
- Suleman, Fátima (2007), *O valor das competências: Um estudo aplicado ao sector bancário*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Suleman, Fátima (2017), “The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options”, *Higher Education*, 76(2), p263-278.
- Teixeira, Pedro (2000), “A Portrait of the Economics of Education, 1960-1997”, *History of Political Economy*, 32, p257-287.
- Tholen, Gerbrand, Susan Relly, Chris Warhurst e Joanna Commander (2016), “Higher education, graduate skills and the skills of graduates: the case of graduates as residential sales estate agentes”, *British Educational Research Journal*, 42(3), p508-523.
- Weiss, Andrew (1995), “Human Capital vs. Signalling: Explanations of Wages”, *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), p133–154.
- Wiles, Peter (1974), “The correlation between education and earnings: the external-test-not-content hyphothesis (ETNC)”, *Higher Education*, 3(1), p43-58.

Anexos

Anexo A

Evolução do nº de trabalhadores por conta de outrem, no setor do Comércio a retalho em Portugal, segundo o nível de habilitação (2007-2017)



Fonte: Quadros de Pessoal, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Anexo B

Trabalhadores por conta de outrem, no setor do Comércio a retalho em Portugal, por nível de habilitação, no ano de 2017, em percentagem

	Nº de Trabalhadores (2017)	Percentagem de Trabalhadores (2017)
Total	291 714	-
Inferior ao Ensino Superior	250 371	85,8%
Bacharelato	3 534	1,2%
Licenciatura	33 515	11,5%
Mestrado	3 634	1,2%
Doutoramento	150	0,1%
Graduados do Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento)	40833	14%
Nível Desconhecido	510	0,2%

Fonte: Quadros de Pessoal, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Anexo C

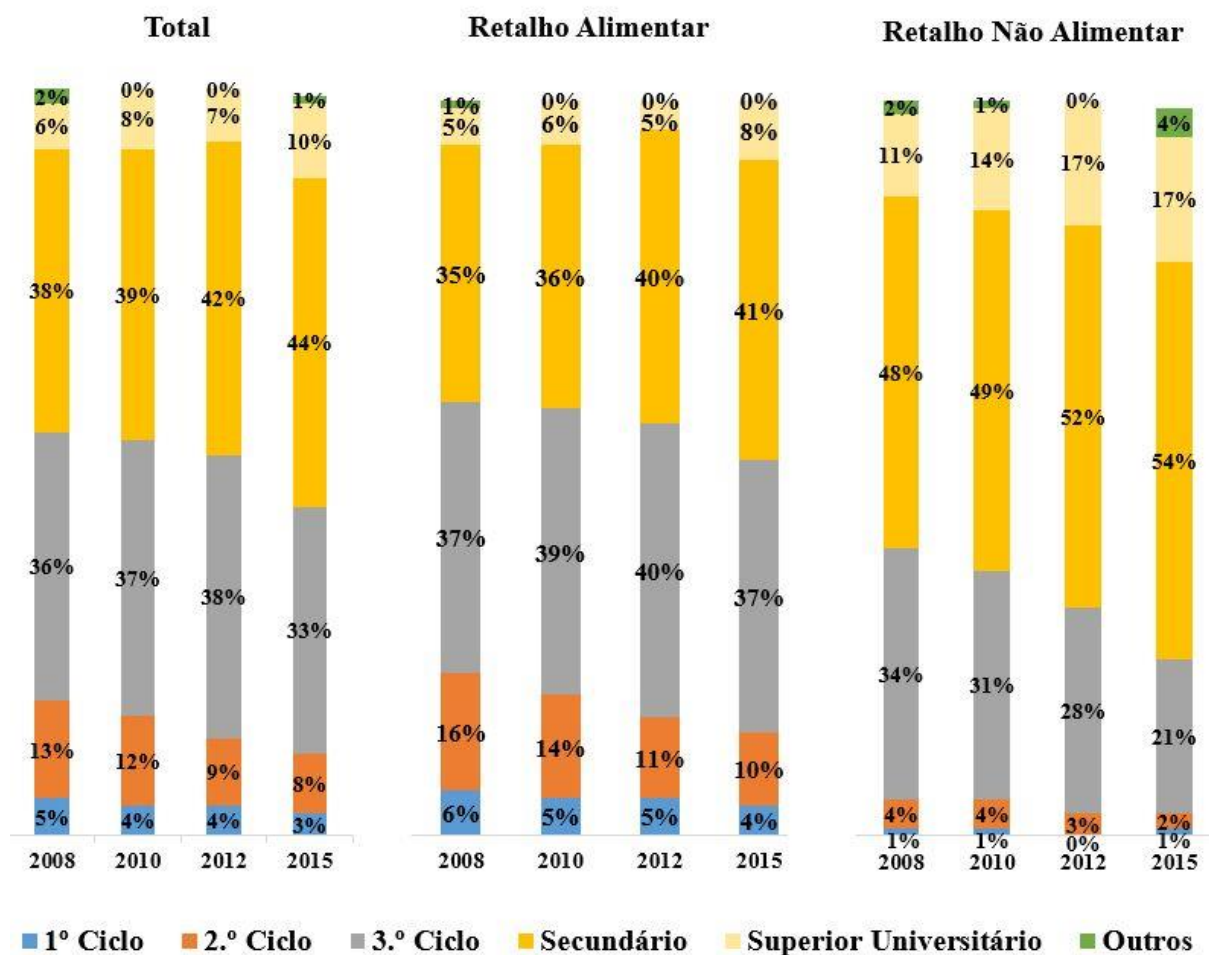
Evolução percentual de trabalhadores por conta de outrem, no setor do Comércio a retalho em Portugal, por nível de habilitação, entre 2007 e 2017

	Nº de Trabalhadores (2007)	Nº de Trabalhadores (2017)	Evolução percentual (2007-2017)
Total	298 708	291 714	-
Inferior ao Ensino Superior	276 255	250 371	-9%
Bacharelato	4 080	3 534	-13%
Licenciatura	15 865	33 515	111%
Mestrado	984	3 634	269%
Doutoramento	158	150	-5%
Graduados do Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento)	21 087	40 833	94%
Nível Desconhecido	1 366	510	-63%

Fonte: Quadros de Pessoal, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Anexo D

Evolução percentual das habilitações literárias dos associados Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, entre 2008 e 2015



Fonte: Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED)

Anexo E

Guião de Entrevista

1. Gostaria que me falasse um pouco de como se desenrolam os processos de R&S na sua empresa, para funções de loja no geral (vendedores, responsáveis, entre outros).
 - a. Quantas fases têm os processos? É realizada entrevista telefónica/presencial/dinâmica de grupo? São realizados testes ou provas técnicas?
 - b. É assim para todas as funções? Para a função de vendedor existem diferenças?
2. Relativamente ao último processo de R&S que realizou para a função de vendedor, como é que decorreu? Quando é que foi realizado? Quais foram os requisitos solicitados? Porque é que selecionou A e não B? Se conseguir, por favor, dê um exemplo.
3. Qual o nível de educação requerido para a função de vendedor?
4. Se aparecerem candidatos para a função de vendedor com mais escolaridade, por exemplo licenciatura, o que faz? E se forem candidatos com menos escolaridade? Quando é que opta por recrutar alguém com mais escolaridade? Ou menos escolaridade?
5. Quais são para a empresa os fatores mais importantes na seleção de candidatos para a função de vendedor? (nível de educação, experiência profissional, competências, disponibilidade, entre outros.)
6. No processo de seleção para vendedor, quais são as competências que privilegia? Competências técnicas ou *soft skills*? Enumere algumas mais importantes, por favor.
7. Qual é a sua expectativa relativamente às competências que vai encontrar num candidato graduado do ES e num candidato sem formação superior? Pode indicar quais as diferenças fundamentais entre um candidato com licenciatura, outro com mestrado e outro com 12º ano?
8. Imagine que tem dois candidatos para a mesma função de vendedor, um graduado do ES e um não graduado do ES (com o 12º ano ou menos). Qual dos dois prefere contratar? Porquê? Por favor, dê um exemplo.
9. Quais as vantagens em recrutar candidatos com mais escolaridade?
 - a. São mais produtivos? Por favor, dê exemplos.
 - b. Este fator, a produtividade, é importante na seleção?
 - c. Acha que um licenciado ou mestre traz valor acrescentado para a empresa?

- d. Quando identificam que o licenciado ou mestre está a ser distintivo na sua função, procuram reafectá-lo noutra função mais exigente? Ou isto acontece com todos sem diferenças entre níveis de escolaridade? Pode dar exemplos, por favor.
 - i. Como avaliam a possível produtividade de um candidato? É através do nível de habilitação? Ou outro mecanismo, qual?
- 10. Ao longo do tempo, recorda-se de ter percecionado desvantagens em ter contratado um graduado do ES para a função de vendedor? Se sim, qual?
- 11. Gostaria de saber a sua opinião sobre a capacidade de aprendizagem de um graduado do ES e de um não graduado do ES. Por favor, dê exemplos.
 - a. Este fator é importante na seleção?
 - b. Como avalia este fator? É através do nível de habilitação? Ou outro mecanismo, qual?
- 12. Sente-se mais confiante relativamente à qualidade do trabalho de um candidato graduado do ES do que de um candidato não graduado do ES?
- 13. Como é feita a integração de novos colaboradores na empresa?
 - a. Imagine que tem dois candidatos para a mesma função, um graduado do ES e um não graduado do ES, quais são à partida os custos que perceciona que a sua empresa vai dispende na formação de ambos? São os mesmos, ou diferentes?
 - i. Este fator é tido em consideração durante o processo de seleção?
- 14. Compare os custos dos processos de R&S de dois colaboradores com níveis de formação distintos (um graduado do ES e um sem formação superior).
 - a. Este fator é tido em consideração durante o processo de seleção?
- 15. Considera que a elevada oferta de licenciados no Mercado de Trabalho tem alguma influência na contratação dos mesmos para a função de vendedor? De que forma?
- 16. Pense num processo de seleção para a função de vendedor em que tenha selecionado um graduado do ES.
 - a. Considera que, atualmente, o colaborador utiliza as competências e conhecimentos técnicos provenientes do Ensino Superior?
 - i. Se na pergunta 3 respondeu um nível de educação inferior à Licenciatura: Porque é que selecionou este candidato se o nível de educação requerido é diferente?
- 17. Nos últimos 5 anos, houve alguma alteração no nº de graduados do ES contratados para a função de vendedor? Ocorreu um aumento, uma diminuição, ou manteve-se? O que motivou esta mudança?

Caracterização da Empresa:

- Setor de Atividade:

- Tipo de atendimento:
- Ano de criação:
- Dimensão (nº de trabalhadores):
 - Nº de trabalhadores a operar em PT (no caso de ser uma Multinacional):
- Ligação com Universidades (se existir, de que forma):
- Características dos trabalhadores (percentagem de graduados do ES):
 - % de Licenciados:
 - % de Mestres:
- Contratação de graduados do ES nos últimos 5 anos (Nº):
 - Nº de Licenciados:
 - Nº de Mestres:
- Área de formação preferencial:
- Tencionam contratar nos próximos anos?
 - Quantos colaboradores (nº aprox.)?
 - Com que características (se tiver definido)?

Anexo F

Construção do Guião de Entrevista

Perguntas introdutórias: 1., 1.a., 1.b., 2., 3., 4., 5., 6.

Conceito	Dimensão	Variáveis/Indicadores	Questão
Educação	<i>Soft Skills</i>	Perceção do empregador	7.
Educação	Desvantagens em contratar candidatos com nível de educação superior ao que é requerido para o cargo	Perceção do empregador	8., 10.
Educação	Vantagens em contratar candidatos com mais escolaridade	Perceção do empregador	9.
Educação	Produtividade	Perceção do empregador	9.a., 9.b., 9.c., 9.d., 9.d.i.
Educação	Indicador de capacidade de aprendizagem (capacidade em absorver formação), comportamentos de trabalho	Perceção do empregador	11., 11.a., 11.a.i.
Educação	Características não observáveis	Confiança na qualidade do trabalho	12.
Educação	Custos de formação	Perceção do empregador	13., 13.a., 13.a.i.
Educação	Custos do processo de recrutamento e seleção	Perceção do empregador	14., 14.a.
Mercado de Trabalho	Quantidade de mão-de-obra	Perceção do empregador	15.
Definição de emprego graduado	Função de não-graduado	Utilização das competências e conhecimentos provenientes da educação superior	16., 16.a., 16.a.i.
Mudanças na contratação de graduados do ES	Contratação de graduados do ES	Nº de graduados nos últimos 5 anos	17.