

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA GESTÃO DE
CARREIRA: O CASO DO CAREER SERVICES DO ISEG
- RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

TOMÁS MIGUEL LOUREIRO PIRES

MAIO – 2026

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA GESTÃO DE CARREIRA: O CASO DO CAREER SERVICES DO ISEG - RELATÓRIO DE ESTÁGIO

TOMÁS MIGUEL LOUREIRO PIRES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA BEATRIZ JACOB (ISEG)

MARGARIDA FIGUEIRA (ISEG – *CAREER SERVICES*)

MAIO - 2026

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese sempre foi algo que me foi causando algum medo, durante o 1º ano do mestrado. No entanto, aqui estou.

Em primeiro lugar, gostava de agradecer ao *Career Services* do ISEG por me terem dado a oportunidade de estagiar no gabinete e de serem a minha primeira experiência profissional. Falo da Sofia, Helena e Vera, mas deixo uma palavra especial à Margarida, a minha orientadora de estágio no *Career Services*. Desde o primeiro dia, a Margarida sempre fez de tudo para que eu aprendesse o máximo possível no estágio e estive lá quando precisava. Em segundo lugar, um agradecimento à minha orientadora da tese. À Professora Doutora Beatriz Jacob por me ter ajudado na elaboração deste trabalho, assim como pelo apoio e simpatia que trouxe para todas as reuniões. Em terceiro lugar, aos meus colegas de turma Beatriz, João e Tiago que me acompanharam nas aulas, em todos trabalhos das várias cadeiras e por terem tornado as aulas mais divertidas. Em último lugar, e como se costuma dizer *last but not least*, deixo um agradecimento muito especial à minha família. Ao meu irmão Tiago e à minha nora Cristiana, por me terem recomendado o ISEG e o mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Ao meu pai, por estar lá sempre para mim quando tinha dúvidas. À minha mãe por me incentivar a continuar com os estudos e fazer tudo para o sucesso do filho. À minha cadela Mikas, por me ensinar o que é amor incondicional.

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como objetivo descrever as práticas e processos desenvolvidos no *Career Services* do ISEG – *Lisbon School of Economics & Management*, no âmbito do Estágio Curricular, à luz da literatura contemporânea em Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Num mercado de trabalho cada vez mais volátil, digital e orientado para competências, os serviços de carreira no ensino superior assumem um papel estratégico na promoção da empregabilidade, na redução de assimetrias de acesso a oportunidades e no desenvolvimento de competências de carreira (por exemplo, adaptabilidade, autogestão e tomada de decisão informada). Com base numa abordagem qualitativa assente em observação (participante e não participante) análise documental e diário de bordo, o relatório descreve os principais serviços prestados a estudantes e *alumni*, bem como as iniciativas e eventos de empregabilidade dinamizados ao longo do ano letivo, discutindo a sua coerência com boas práticas reportadas na literatura e com os desafios atuais de transição para o trabalho.

A análise identifica pontos fortes e oportunidades de melhoria, nomeadamente ao nível da comunicação e captação de utilizadores, da segmentação da oferta por perfis, e da integração sistemática de conteúdos de gestão de carreira e desenvolvimento de competências no percurso académico. O relatório propõe, assim, um conjunto de recomendações fundamentadas, incluindo a implementação de um plano de comunicação estruturado e a inclusão do tema Gestão de Carreiras numa unidade curricular do ISEG de 1º ano, com o objetivo de aumentar a adesão dos estudantes, reforçar o impacto do *Career Services* e contribuir para uma estratégia institucional mais integrada de empregabilidade e sucesso profissional.

Palavras-chave: *Career Services*, carreira, *boundaryless career*, *protean career* e desenvolvimento de carreira.

ABSTRACT

This Master's Final Work aims to describe the practices and processes developed within the Career Services of ISEG – Lisbon School of Economics & Management during the curricular internship, through the lens of contemporary Human Resource Management and Career Management literature. In an increasingly volatile, digital, and skills-oriented labour market, higher education career services play a strategic role in supporting employability, reducing inequalities in access to opportunities, and developing key career competencies (e.g., adaptability, self-management, and informed decision-making). Using a qualitative approach based on participant and non-participant observation, documental analysis and a logbook, the report describes the main services provided to students and alumni, as well as the employability initiatives and events delivered throughout the academic year and discusses their alignment with evidence-based practices and current transition-to-work challenges.

The analysis highlights strengths and areas for improvement, particularly regarding communication and user engagement, segmentation of services according to student profiles, and the systematic integration of career management and competency development content within the academic pathway. Accordingly, the report proposes a set of theoretically grounded recommendations, including the implementation of a structured communication plan and the inclusion of Career Management as a first-year curricular unit at ISEG, with the aim of increasing student uptake, strengthening the impact of Career Services, and contributing to a more integrated institutional strategy for employability and professional success.

Keywords: *Career Services*, career, boundaryless career, protean career and career development.

ÍNDICE

Índice De Figuras	VII
Índice De Tabelas	VIII
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão De Literatura	3
2.1 Gestão De Carreira	3
2.1.1 Evolução Do Conceito De Carreira	3
2.1.2 Carreiras Proteanas E Sem Fronteiras	4
2.1.3 Âncoras De Carreira	5
2.1.4 Geração Z	7
2.2 <i>Career Services</i> Universitário	8
2.2.1 Definição E Histórico	8
2.2.2 <i>Career Services</i> Em Portugal	10
2.2.3 Importância Dos <i>Career Services</i>	11
2.3 Implicações Da Revisão Literatura Para O Estágio	12
Capítulo 3 – Metodologia	14
Capítulo 4 - Resultados Do Estágio	17
4.1 Caracterização Do ISEG	18
4.2 Caracterização Do <i>Career Services</i>	19
4.3 Descrição Das Atividades Realizadas	21
4.3.1 Revisão De Cvs E Perfis De LinkedIn.	21
4.3.2 Suporte À Procura De Emprego E Estágios	22
4.3.3 Publicação E Partilha De Ofertas De Emprego E Eventos	23
4.3.4 Revisão De Conteúdos De Empregabilidade	24
4.3.5 Elaboração De Um Manual De Empregabilidade	24
4.3.6 Suporte Ao <i>Career Forum 2025</i>	25
4.3.7 Elaboração Do Relatório De Atividade 2025	26
Capítulo 5 – Reflexão Crítica	27
Proposta 1 – Plano De Comunicação	28
Proposta 2 – Integração Da Gestão De Carreiras Numa Unidade Curricular	29
Proposta 3 – Sistema De Pontos E Certificação De Atividades Extracurriculares	30
Capítulo 6 – Conclusão	34
Bibliografia	36

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução dos Career Services no Ensino Superior. Fonte: (Dey e Cruzvergara, 2014)	9
--	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Exemplo do Template do Diário de Bordo Fonte: Elaboração própria.....	15
Tabela 2 – Atividades do Estagiário Fonte: Plano de Estágio, Elaboração Própria	18
Tabela 3 - Fonte: elaboração própria - Retirado do Relatório de Atividade 2025	20
Tabela 4 - Responsabilidades dos Embaixadores Fonte: elaboração própria, retirado do formulário de inscrição do Programa de Embaixadores 2025.....	25
Tabela 5 - Fonte: Elaboração própria, retirado do Website da Católica Porto Business School	31
Tabela 6 - Atividades Propostas Fonte: Elaboração Própria	32

Lista de Abreviaturas

AE – Associação de Estudantes

CV – Curriculum Vitae

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UC – Unidade Curricular

RH – Recursos Humanos

Capítulo 1 – Introdução

A gestão de carreira é hoje muito mais do que uma sequência linear de empregos. Passou a ser um processo contínuo, dinâmico e cada vez mais individualizado, num mercado de trabalho em constante mudança. É aqui que os serviços de carreira no ensino superior ganham uma importância estratégica, enquanto espaços em que os estudantes podem posicionar-se e tomar decisões informadas sobre o seu futuro.

O presente relatório de estágio centra-se em torno do estágio curricular, com a duração de 6 meses, realizado no departamento de *Career Services* do ISEG, tendo ocorrido no âmbito da elaboração do Trabalho Final de Mestrado (TFM) para o Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, na mesma instituição. Para além de descrever a experiência, o relatório procura abordar as práticas do *Career Services* à luz da literatura contemporânea sobre carreiras e empregabilidade, de modo a fundamentar propostas de melhoria e reforçar o impacto do serviço junto dos estudantes do ISEG.

A pertinência deste estudo está nas profundas transformações no conceito de carreira e das exigências crescentes colocadas aos estudantes no atual mercado de trabalho. A literatura demonstra que a carreira deixou de ser um percurso linear, estável e gerido predominantemente pelas organizações, dando lugar a modelos como a carreira proteana e a carreira sem fronteiras, nos quais os indivíduos assumem um papel mais autónomo no desenvolvimento das suas carreiras profissionais (Wiernik e Kostal, 2018). Adicionalmente, o conceito de empregabilidade tem sido entendido como um conjunto de recursos psicossociais que permite aos indivíduos adaptarem-se a mudanças e oportunidades no trabalho (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004).

Neste contexto, os serviços de carreira das universidades assumem um papel estratégico ao apoiar os estudantes na construção das competências necessárias para a transição e sucesso no mercado de trabalho (Dey e Cruzvergara, 2014).

A Geração Z é a geração atual predominante no ensino superior e a última a entrar no mercado de trabalho, sendo também o público-alvo das atividades dos serviços de carreira. Consequentemente, torna-se assim importante perceber as características e necessidades dos jovens que formam esta geração.

Além disso, este estudo é particularmente relevante no contexto do ISEG, uma vez que aborda as práticas de um gabinete da faculdade, bem como identificar pontos de melhoria. Um dos possíveis pontos de melhoria é a adesão dos alunos ao serviço do

Career Services. Apesar do gabinete ser divulgado nos *welcome days* aos novos estudantes, muitos deles acabam por não o conhecer. Outra parte dos alunos de facto conhece, mas acaba por não recorrer a este serviço disponibilizado pela faculdade.

Este acontecimento não é, no entanto, exclusivo ao ISEG, podendo-se verificar em outras universidades no mundo (Fouad et al., 2006). A literatura sugere, aliás, que intervenções estruturadas de desenvolvimento de carreira podem melhorar aspetos como autoeficácia e competências de decisão, reforçando o interesse em analisar e aperfeiçoar a oferta existente (Hughes e Karp, 2004).

Esta lacuna é relevante do ponto de vista da eficácia organizacional do serviço, uma vez que limita o alcance das intervenções e a capacidade do gabinete em produzir resultados junto dos seus estudantes.

Assim, o problema orientador deste TFM pode ser formulado do seguinte modo: quais as práticas e iniciativas do *Career Services* do ISEG e que melhorias podem aumentar a adesão, a relevância percebida e o impacto do serviço na carreira dos estudantes?

Este trabalho estabelece dois objetivos principais:

1. Descrever as práticas e iniciativas do ISEG *Career Services* à luz da literatura atual;
2. Apresentar propostas de melhoria ao serviço fundamentadas.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: o primeiro sendo a introdução; o segundo capítulo aborda a literatura existente sobre os *Career Services* e temas relevantes; o terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada; o quarto capítulo contém uma descrição da instituição em que foi realizado o estágio e as atividades desempenhadas durante o mesmo; o quinto capítulo propõe-se a fazer uma reflexão acerca do estágio curricular e apresentar pontos de melhoria nas atividades do gabinete; por fim, o sexto, e último capítulo, é uma conclusão do presente relatório e TFM.

Capítulo 2 – Revisão De Literatura

2.1 Gestão De Carreira

2.1.1 Evolução Do Conceito De Carreira

A noção de carreira tem evoluído ao longo do tempo, acompanhando transformações sociais, económicas e organizacionais. Em termos etimológicos, a palavra carreira, na língua portuguesa, tem origem na palavra “carraria” em latim, que significava caminho, na altura utilizado para descrever estradas para carruagens (Rosa, Zampier e Stefano, 2017). Posteriormente, em França, a palavra começou a ser utilizada para descrever a trajetória de vida de uma pessoa (Rosa, Zampier e Stefano, 2017). Um conceito semelhante ao entendimento mais comum de carreira.

Na literatura, existem múltiplas definições de carreira, variando sobretudo em relação à amplitude do conceito. As definições mais tradicionais restringiam a carreira a algo relacionado à vida profissional (Patton e McMahon, 2014). Nicholson e West (1989) propõem, por exemplo, que o termo neutro “*work histories*” é mais adequado para falar de trabalho e experiências profissionais, enquanto o termo “carreira” fica para o sentido que as pessoas atribuem ao seu percurso (Patton e McMahon, 2014). Nesta linha, Patton e McMahon (1999) definem carreira como “o padrão de influências que coexistem na vida de um indivíduo ao longo do tempo” (Patton e McMahon, 2014).

Tendo em conta a natureza deste trabalho e o seu foco na transição dos estudantes para o mercado de trabalho, adota-se a definição de carreira de M. B. Arthur, Hall e Lawrence (1989), que definem carreira como “a sequência progressiva das experiências profissionais de uma pessoa ao longo do tempo” (Patton e McMahon, 2014). Esta definição é particularmente útil para analisar fases iniciais de carreira, pois permite compreender a entrada no mercado de trabalho não como um evento isolado, por exemplo, como “obter o primeiro emprego”, mas como parte de um processo de construção progressiva de experiências, competências e escolhas coerente com a perspetiva de carreira enquanto processo ao longo do tempo (Patton e McMahon, 2014).

A forma como as organizações e os indivíduos se relacionam com a carreira alterou-se profundamente (Bridgstock, 2017). O modelo tradicional de carreira, que consistia em ambientes estáveis e seguros e uma cultura de um emprego para a vida, entrou em declínio (Cappelli, 1999). Neste modelo, a progressão era em grande medida

estruturada e gerida pelas organizações, com trajetórias lineares e ascendentes, e um contrato psicológico mais duradouro e relacional (Cappelli, 1999). Entretanto, essa relação mudou (Rosa, Zampier e Stefano, 2017). Os contratos psicológicos entre organizações e trabalhadores tornaram-se mais transacionais, com os trabalhadores menos dependentes dos empregadores para recursos e oportunidades de progressão (Wiernik e Kostal, 2018). Este contexto favoreceu o surgimento de modelos contemporâneos que destacam a responsabilidade individual e a autonomia na gestão do percurso profissional.

2.1.2 Carreiras Proteanas E Sem Fronteiras

Entre esses modelos destacam-se as carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras. *Protean careers*, ou em português, carreiras proteanas, é um conceito baseado nos indivíduos pegarem no controle e iniciativa das suas próprias carreiras (Hall, 1996; Wiernik e Kostal, 2018). Já as *boundaryless careers*, ou carreiras sem fronteiras, são carreiras com mobilidade psicológica e física (Nikandrou e Galanaki, 2016). Mobilidade psicológica corresponde ao desejo por transitar entre contextos e ambientes de trabalho, enquanto mobilidade física é a vontade de mudar de organização e/ou localização de trabalho (Wiernik & Kostal, 2018).

Evidência empírica sugere que os indivíduos que adotam práticas de carreiras proteanas e/ou carreiras sem fronteiras apresentam maior satisfação com a sua carreira, reforçando a relevância destes modelos para compreender escolhas num mercado de trabalho dinâmico (Nikandrou e Galanaki, 2016; Kundi, Hollet-Haudebert e Peterson, 2021). Estes dois conceitos estão ligados ao modelo de gestão individual de carreira, ou seja, ter um papel ativo na exploração contínua das melhores opções para se manter atualizado e competitivo no mercado de trabalho (Nikandrou e Galanaki, 2016).

Com esta transferência da responsabilidade para o indivíduo, torna-se importante perceber o papel da motivação no contexto do trabalho, uma vez que está por detrás das decisões tomadas pelos indivíduos em relação à sua carreira.

A motivação no trabalho pode ser definida como “um conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro, como fora do ser individual, para iniciar comportamentos relacionados com o trabalho e determinar a sua forma, direção, intensidade e duração” (Latham e Pinder, 2005). Trata-se de um tema fundamental para

o desempenho, bem-estar e sucesso profissional dos colaboradores, com implicações também para a eficácia organizacional (Kanfer, Frese e Johnson, 2017).

Existem várias teorias que nos ajudam a perceber as motivações das pessoas, como a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland e a Teoria de Autodeterminação, de Deci e Ryan. Segundo a Teoria da Autodeterminação, a motivação no trabalho depende da satisfação de três necessidades psicológicas: autonomia, competência e relacionamento (Kanfer, Frese e Johnson, 2017). Esta teoria é particularmente relevante para perceber os conceitos de carreiras proteanas e sem fronteiras, nas quais o trabalhador assume o controlo da sua carreira. A Teoria de Necessidades Adquiridas de McClelland, por sua vez, destaca as necessidades de realização, poder e afiliação, que podem influenciar a gestão pessoal da carreira (Kanfer, Frese e Johnson, 2017).

Assim, a motivação no trabalho surge como um elemento fundamental para compreender a forma como os indivíduos tomam decisões e gerem as suas carreiras ao longo do tempo (Kanfer, Frese e Johnson, 2017).

2.1.3 Âncoras De Carreira

Além das carreiras proteanas e sem fronteiras, outro conceito também relacionado com a gestão de carreira e as motivações no trabalho são as âncoras de carreira. Schein (1996) propõe que, ao longo das experiências de trabalho, os indivíduos desenvolvem um autoconceito relativamente estável, composto por talentos e competências percebidas, motivos, necessidades, valores e atitudes.

Schein (1996) descreve oito âncoras de carreira:

1. Autonomia/independência
2. Segurança/estabilidade
3. Competência técnica-funcional
4. Competência de gestão
5. Criatividade empreendedora
6. Serviço ou dedicação a uma causa
7. Desafio puro
8. Estilo de vida

A âncora **autonomia/independência** aborda a necessidade de liberdade e controle sobre o modo de trabalhar, preferindo contextos com menor supervisão e maior margem de decisão. **Segurança/estabilidade** são, por exemplo, as pessoas que privilegiam previsibilidade e proteção, como contrato estável, benefícios e rotinas claras. Os indivíduos que têm a **âncora técnico-funcional** apresentam um talento e motivação extra para um trabalho específico em que são especialistas. **Competência de gestão** corresponde à motivação/habilidade para liderar, integrar equipes e assumir responsabilidade organizacional mais ampla. **Criatividade empreendedora** associa-se à vontade de criar novos projetos, produtos ou negócios, procurando espaços de inovação e experimentação. Apesar de ser parecida com a autonomia/independência, esta âncora difere no sentido em que quem tem criatividade empreendedora precisa de mostrar que consegue ter o seu próprio negócio. **Serviço ou dedicação a uma causa** reflete uma orientação para contribuir para valores sociais ou missões, procurando impacto e significado, mesmo que não tenha grande talento nessa tarefa. **Desafio puro** consiste na procura constante de problemas complexos, competição consigo próprio e superação de obstáculos. Por fim, a âncora **estilo de vida** expressa a necessidade de integração entre trabalho e vida pessoal, valorizando flexibilidade e coerência com o projeto de vida (Schein, 1996).

Um aspeto importante do modelo é que as âncoras não são totalmente evidentes no início da vida profissional. Schein (1996) defende que, para muitas pessoas, a âncora dominante só se clarifica após alguns anos de experiência, quando a pessoa testa papéis, contextos e exigências reais. Isto torna o conceito particularmente útil em momentos de decisões como, por exemplo, mudança de área, aceitar ou recusar uma promoção, pois permite compreender por que razão certas opções são percecionadas como certas ou erradas para a pessoa, para além de argumentos de salário ou progressão. Além disso, embora possa existir uma âncora dominante, diferentes carreiras podem satisfazer simultaneamente mais do que uma âncora, o que explica a diversidade de trajetórias possíveis para o mesmo perfil de competências (Schein, 1996).

Este conceito é particularmente compatível com carreiras proteanas e sem fronteiras, uma vez que, quando a carreira é mais autodirigida, o alinhamento entre escolhas e valores e motivações estáveis torna-se ainda mais decisivo.

2.1.4 Geração Z

Conceitos como as carreiras proteanas, sem fronteiras e âncoras de carreira tornam-se particularmente relevantes para as próximas gerações a entrar no mercado de trabalho, nomeadamente a atual.

A Geração Z, ou *Gen Z*, ou seja, todos os que nasceram entre o período de 1995 e 2012, é a última geração a entrar no mercado de trabalho (Barhate e Dirani, 2022). Esta geração vai introduzir desafios significativos nos locais de trabalho, mais do que outras gerações no passado, com características muito específicas que a distingue das outras como, por exemplo, um conhecimento tecnológico considerável (Peres e Mesquita, 2018). Os jovens desta geração têm uma grande familiaridade com a tecnologia e passam muito tempo nas redes sociais (Silva e Carvalho, 2021). Devido a estes hábitos, estão habituados a ter acesso imediato *online* a tudo aquilo que precisam (Silva e Carvalho, 2021). Trata-se de uma geração etnicamente diversa, empreendedora, tolerante e menos motivada pelo dinheiro do que a Geração X, a geração anterior (Peres e Mesquita, 2018).

Olhando para Portugal, existem estudos que afirmam que os estudantes da *Gen Z* estimam os valores sociais acima dos outros (intrínsecos e extrínsecos), o que pode impactar as suas expectativas sobre o trabalho e a própria transição para o mercado de trabalho (Silva e Carvalho, 2021).

As transformações nos modelos de carreira, nomeadamente a emergência das carreiras proteanas e sem fronteiras (Wiernik e Kostal, 2018), bem como a crescente responsabilização individual pela gestão do percurso profissional, implicam novas exigências ao nível do apoio à tomada de decisão e ao desenvolvimento de competências de empregabilidade. Num contexto marcado pela instabilidade e pela necessidade de aprendizagem contínua, torna-se evidente que os estudantes do ensino superior necessitam de estruturas de suporte que os ajudem a interpretar o mercado de trabalho e a planear o seu futuro profissional. É neste enquadramento que surgem e se desenvolvem os serviços de carreira universitários, enquanto resposta institucional às mudanças no conceito de carreira e às novas necessidades dos estudantes (Dey e Cruzvergara, 2014).

2.2 Career Services Universitário

2.2.1 Definição E Histórico

Os *Career Services* universitários são serviços que preparam os seus estudantes para o mercado de trabalho (Manlagaylay, 2022). Estes serviços surgiram no início do século XX, mas com várias diferenças em relação ao que são agora, muito devido às exigências do mercado, contexto económico e das gerações de estudantes (Dey e Cruzvergara, 2014).

Desde o início do século XX, e até à década de 1940, estes ofereciam serviços de aconselhamento de emprego, feito pelos próprios professores universitários. Dos anos 40 até aos anos 70, devido ao regresso dos veteranos de guerra, surgiu a função de *Job Placement*, em que colocavam as pessoas nos empregos tendo em conta a correspondência entre características pessoais e requisitos das funções (Dey e Cruzvergara, 2014). Estes “*placement offices*”, como eram chamados, eram gabinetes pequenos, com pouca visibilidade e funções limitadas.

Foi só a partir dos anos 70 que os *Career Services* começaram a ter semelhanças com aquilo que são hoje. Conhecida como a era do “*Career Counseling*”, os gabinetes de carreira começaram a focar-se mais nos serviços de aconselhamento, planeamento de carreira e como encontrar emprego (Dey e Cruzvergara, 2014). As razões para esta transformação devem-se às mudanças que aconteceram no mercado de trabalho e no acesso ao Ensino Superior. Entre 1969 e 1976, entraram no mercado de trabalho oito milhões de licenciados, comparado com apenas quatro milhões entre 1962 e 1969 (McGrath, 2002). Com o aumento significativo de alunos a entrar no ensino superior, as universidades começaram a ter de competir entre si para conseguirem atrair e reter estudantes. Os próprios estudantes e as suas famílias também começaram a querer perceber quais eram as universidades com melhores percentagens de empregabilidade e os tipos de assistência para as carreiras que existiam em cada uma (McGrath, 2002). Surgiu, então, a necessidade de criar serviços de carreira mais adaptados para ajudar os recém-licenciados e, ao mesmo tempo, para atrair e reter estudantes (McGrath, 2002).

A evolução tecnológica trouxe uma grande mudança para os *Career Services*. A crescente utilização do *online* aumentou a competição pelos alunos de ensino superior (Dey e Cruzvergara, 2014). Além dos serviços de aconselhamento, os gabinetes de

carreira passaram também a ser um *hub* de recrutamento digital e *networking*, com uma relação com as empresas cada vez mais próxima (Dey & Cruzvergara, 2014).

A última mudança na atuação dos *Career Services* aconteceu com a crise económica de 2008. Nesta altura, muitas universidades aproveitaram para reinventar os seus departamentos de carreira, mudando-os do modelo transacional tradicional de serviços de carreira para um modelo de apoio especializado ao desenvolvimento de carreira aos estudantes e conexões significativas com oportunidades de estágio e emprego (Dey e Cruzvergara, 2014).

As funções e tarefas dos *Career Services* dependem do estabelecimento de ensino e dos meios à sua disposição, por exemplo. Atualmente, os principais serviços oferecidos nestes gabinetes são: aconselhamento individual, workshops e eventos sobre carreiras, publicação de ofertas de estágios e empregos, entre outros serviços online (Khurumova e Pinto, 2024).

Em relação ao futuro dos *Career Services*, ele passa por construírem uma comunidade com envolvimento entre alunos, *alumni*, empresas e docentes. Em vez de apenas utilizarem os serviços dos gabinetes de carreira para encontrar um emprego rápido, os estudantes vão ter a possibilidade de planear a longo-prazo e pensar na carreira como uma jornada (Dey e Cruzvergara, 2014). Devido às mudanças no mercado de trabalho, os serviços de carreira deparam-se com o desafio de constante adaptação para conseguirem responder às necessidades dos estudantes (Khurumova e Pinto, 2024).

Figure 1.1. Evolution of Career Services in Higher Education (Cruzvergara & Dey, 2014).

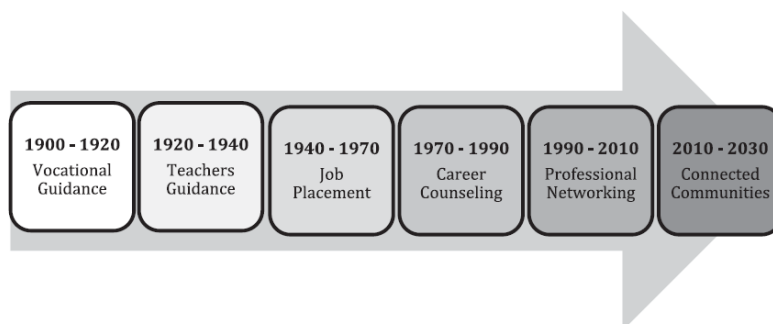


Figura 1 – Evolução dos Career Services no Ensino Superior. Fonte: (Dey e Cruzvergara, 2014)

2.2.2 *Career Services* Em Portugal

Em Portugal, a primeira iniciativa de ajuda vocacional surgiu também no século XX, no IOP - Instituto Português de Orientação Profissional (Khurumova e Pinto, 2024). Mais tarde, surgiram outros serviços semelhantes como o Serviço Nacional de Emprego em 1965, e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), em 1979. Os primeiros *Career Services* em estabelecimentos de ensino superior foram criados nos anos 80, nas universidades do Porto, Lisboa e Coimbra (Khurumova e Pinto, 2024).

Atualmente, os *Career Services*, ou o mesmo departamento com outro nome, estão presentes em 73% das faculdades em Portugal, podendo existir como um departamento específico da faculdade ou como unidades autónomas (Khurumova e Pinto, 2024). Normalmente, são departamentos pequenos com poucos profissionais e um orçamento reduzido (Khurumova e Pinto, 2024). Os serviços disponíveis variam consoante a instituição, sendo a existência de portais de emprego o mais comum (45% das instituições) (Khurumova e Pinto, 2024). Em alguns casos, a partilha de ofertas de emprego é o único serviço disponibilizado, o que levanta a questão se pode sequer ser considerado um *Career Services*. Os outros serviços mais comuns são: aconselhamento individual de carreira (em 28% das instituições), *workshops*, eventos (como feiras de emprego), estágios (43%), mentoria (7%) e outros serviços *online* (excluindo os portais de emprego) (Khurumova e Pinto, 2024).

Outro ponto relevante a refletir está relacionado com os estudantes internacionais. Apenas 40% das instituições analisadas disponibilizam informação sobre estes serviços em inglês, o que dificulta o acesso aos estudantes que não falam português (Khurumova e Pinto, 2024). A comunicação destes serviços nas universidades é outro problema, que será abordado mais à frente neste relatório.

Apesar da sua presença na maioria das instituições, os *Career Services*, em Portugal, tendem a centrar-se sobretudo na colocação profissional, em detrimento de uma abordagem integrada de desenvolvimento de carreira, o que pode limitar o seu contributo efetivo para a empregabilidade dos estudantes. É necessário mais investimento para estes serviços conseguirem corresponder às necessidades dos novos estudantes e do mercado de trabalho (Khurumova e Pinto, 2024).

2.2.3 Importância Dos *Career Services*

O objetivo das universidades, como todas as instituições de ensino, passa por formar e desenvolver os melhores profissionais para que estejam preparados para os desafios do mundo atual. Uma das formas de preparar os alunos passa por lhes disponibilizar as ferramentas para estarem preparados para o mercado de trabalho, a área de atuação dos *Career Services*. Para isso, os serviços de carreira devem então posicionar-se como resposta estratégica aos desafios da empregabilidade, reputação institucional e sucesso dos estudantes (Dey e Cruzvergara, 2014).

De acordo com Lehker e Furlong (2006), a importância dos *Career Services* é clara e o autor defende que estes serviços são essenciais para apoiar a transição dos estudantes para o mercado de trabalho. Muitos estudantes entram num curso apenas com a expectativa de explorarem as oportunidades de emprego nessa área e sem terem grandes objetivos definidos (Lehker e Furlong, 2006). Além disso, a grande diferença entre as expectativas dos estudantes e a realidade do trabalho após saírem da faculdade, bem como as opções de carreira, têm sido apontadas como fatores que contribuem para a desistência do curso por parte dos estudantes (Lehker e Furlong, 2006).

Num estudo feito por Fouad et al. (2006), um elevado número de estudantes da Universidade de Milwaukee, nos Estados Unidos da América, apresentou dificuldades ao nível da decisão em assuntos relacionados com a carreira, o que demonstra a necessidade de frequentar os serviços do *Career Services*.

De acordo com Thompson, Dent e Fine (2023), os estudantes apresentam um maior otimismo de carreira após frequentarem os *Career Services*. Os autores definem otimismo de carreira como a expectativa dos estudantes em relação à sua carreira profissional. Curiosamente, este número é maior quando existe interação humana, em vez de apenas utilizarem os serviços disponíveis *online* (Thompson, Dent e Fine, 2023).

Outra importância dos *Career Services* passa pelos estudantes que procuram carreiras internacionais e pelos estudantes internacionais, que representam uma grande parte do ensino superior em Portugal. Kenyon e Rowan-Kenyon (2014) defendem que a globalização é incontornável e as universidades e os *Career Services* que a abraçarem terão maior relevância e competitividade. Os gabinetes de carreira devem trabalhar a globalização em duas grandes dimensões (Kenyon e Rowan-Kenyon, 2014). A primeira

passa por um apoio a estudantes para carreiras globais, como CV específico por país, expectativas de empregadores internacionais (Kenyon e Rowan-Kenyon, 2014). A segunda dimensão diz respeito à disponibilização de estágios e contactos internacionais. A partir destes, torna-se mais fácil arrancar uma carreira no estrangeiro.

Apesar de tudo isto, um dos maiores desafios dos serviços de carreira no ensino superior passa por conseguir captar o interesse dos estudantes na gestão de carreira e na utilização dos seus serviços. Os estudantes, apesar de terem interesse em conseguir um bom emprego terminarem o seu curso, não dedicam muito tempo a práticas de carreira, como identificarem os seus interesses ou pesquisarem empresas, acabando por iniciar a sua procura de emprego ao aproximarem-se do final do curso (McGrath, 2002).

2.3 Implicações Da Revisão Literatura Para O Estágio

Em síntese, a literatura demonstra que os serviços de carreira assumem um papel estratégico no apoio ao desenvolvimento profissional dos estudantes, contribuindo para a sua empregabilidade e transição para o mercado de trabalho (Dey e Cruzvergara, 2014).

A evolução dos modelos de carreira, de uma visão tradicional (uma empresa para a vida) para perspetivas mais recentes como as carreiras proteanas e sem fronteiras (Wiernik e Kostal, 2018), reforça a necessidade de estruturas que ajudem os estudantes a navegar um mercado cada vez mais incerto e competitivo. Estes serviços devem promover competências de empregabilidade associadas a carreiras proteanas, como o autoconhecimento, adaptabilidade, definição de objetivos e gestão de transições.

Em relação às âncoras de carreira, no *Career Services*, estas deverão ser tidas em consideração em cada consultoria individual que é realizada, nomeadamente em temas de aconselhamento de carreira. A utilização de ferramentas que explorem âncoras de carreira, valores e motivações pode aumentar a qualidade das decisões durante o percurso académico e, posteriormente, as escolhas profissionais (Schein, 1996). Desta forma, é possível garantir que os alunos estão a ser guiados da melhor forma e para uma carreira que é compatível com as suas âncoras de carreira, ou seja, aquilo que mais valorizam num emprego.

Sendo a Geração Z a atual no ensino superior, torna-se relevante perceber quais as características dos jovens que integram esta geração para poderem ser aconselhados da

melhor forma. Aspetos como o tipo de comunicação esperado, facilidade com tecnologia e as expectativas profissionais são especialmente relevantes (Silva e Carvalho, 2021).

No contexto do estágio, esta revisão fornece o enquadramento necessário para analisar criticamente as práticas do *Career Services* do ISEG, permitindo identificar pontos fortes, desafios e oportunidades de melhoria com base em evidência científica. Devido à importância aqui estabelecida da orientação de carreira nas universidades, vai-se descrever no presente relatório o que aconteceu no estágio.

Capítulo 3 – Metodologia

A abordagem metodológica proposta para este trabalho é uma abordagem qualitativa, descritiva e reflexiva. O objetivo não é apenas descrever atividades, mas analisar criticamente como estas contribuem para a missão institucional do ISEG e para o desenvolvimento de carreira dos seus estudantes.

No âmbito das metodologias qualitativas, este trabalho enquadra-se no género *Engaged Scholarship*. Este género defende uma relação próxima entre o investigador e o contexto estudado, considerando que o envolvimento direto do investigador pode constituir uma fonte de conhecimento valioso (Bansal, Smith e Vaara, 2018). Atendendo ao meu papel duplo (participante enquanto estagiário e observador enquanto investigador), procurei manter um registo sistemático que distinguisse descrição factual de interpretação inicial.

A escolha desta abordagem metodológica justifica-se pelo facto de o estágio permitir um contacto direto e prolongado com o contexto real do *Career Services*. O envolvimento ativo enquanto estagiário e observador está alinhado com a perspetiva do *Engaged Scholarship*, que valoriza a interação entre teoria e prática, bem como a reflexão crítica sobre a experiência (Bansal, Smith e Vaara, 2018). Assim, esta metodologia viabiliza uma perspetiva aprofundada dos processos, rotinas e desafios do gabinete, respeitando a natureza aplicada de um relatório de estágio.

As técnicas qualitativas escolhidas para utilização neste relatório foram: a observação (participante e não participante), o diário de bordo e a recolha documental. Estas técnicas foram escolhidas com base nas características do estágio e no teor do presente trabalho.

Existem dois tipos de observação: a não participante e participante. Na primeira, o investigador apenas observa e não interage com o seu objeto de estudo. Já na observação participante, o investigador não tira apenas notas, mas também interage com o objeto de estudo, permitindo obter informações também pela experiência (Campos, Silva e Albuquerque, 2021). Tanto a observação participante como a não participante foram utilizadas no decorrer do estágio. A observação participante foi maioritariamente utilizada, devido à participação ativa enquanto estagiário. No entanto, também foi

possível, em alguns momentos, observar comportamentos e tarefas à distância sem participar, constituindo assim a observação não participante.

Outra técnica escolhida foi o diário de bordo, um instrumento de recolha de dados, fazendo parte da observação participante. Este instrumento consiste num documento pessoal em que são registadas as informações relevantes acerca do objeto de estudo (Campos, Silva e Albuquerque, 2021). Neste caso, o diário de bordo consistiu em anotações semanais num documento *Word* sobre informações do estágio, como atividades desempenhadas, dados para o relatório de estágio e ideias sobre propostas de melhoria ao serviço. Abaixo segue um exemplo do *template* utilizado no diário de bordo, em relação à primeira semana do estágio.

Notas Semanais
Semana 1 – dia 9/09 – 12/09
Introdução no <i>Career Services</i> • Observação da dinâmica da equipa • Compreensão dos diferentes papéis dentro do serviço • Primeira reunião de equipa
Abordagem prática • Identificação das principais dúvidas dos alunos em consultorias • Observação das metodologias utilizadas nas sessões • Assistência em consultorias a alunos
Ferramentas • Exploração das plataformas de empregabilidade do ISEG • Aprendizagem sobre bases de dados internas
Objetivos para as próximas semanas: • Continuar a integração • Ganhar maior autonomia nas tarefas • Participar ativamente nas consultorias

Tabela 1 - Exemplo do Template do Diário de Bordo | Fonte: Elaboração própria

A recolha e análise de documentos é outro método importante da pesquisa qualitativa (Luvezute Kripka, Scheller e De Lara Bonotto, 2015). Este método foi utilizado para recolher documentos internos do *Career Services* para enquadramento das atividades e utilização do gabinete. Os documentos recolhidos foram Relatório de

Atividades do serviço, Questionário de Satisfação, Missão e Valores do ISEG e o *Civic Scholar Programme*. Estes documentos tiveram o objetivo de perceber a utilização do gabinete por parte dos alunos e caracterizar a universidade.

A principal fonte de dados foi a observação direta dos processos internos do *Career Services* (validação de ofertas, eventos, contactos com empresas, etc.) e registos elaborados durante o estágio. Além da observação direta, interação com estudantes (tipologias de consultorias, sessões individuais, participação em eventos), comunicação e visibilidade do gabinete (métricas de alcance, canais utilizados, percepções dos estudantes) e indicadores de empregabilidade (dados institucionais, como o Relatório de Atividades).

Os registos provenientes da observação, do diário de bordo e dos documentos foram organizados e analisados com uma lógica de análise temática, procurando identificar padrões recorrentes relacionados com processos, barreiras e fatores facilitadores da utilização dos serviços, bem como evidências sobre a contribuição do *Career Services* para a missão institucional e para o desenvolvimento de carreira dos estudantes. A análise seguiu um processo de familiarização com os dados, codificação inicial e agregação em temas interpretativos, articulando a evidência empírica com o enquadramento teórico relevante (Braun e Clarke, 2006).

Por razões éticas e de confidencialidade, este relatório não inclui dados pessoais identificáveis de estudantes nem informação sensível de entidades empregadoras. As informações são descritas de forma agregada e anonimizada, evitando detalhes que permitam identificação indireta. A documentação interna consultada foi utilizada exclusivamente para enquadramento e análise do funcionamento do serviço, sem reprodução de conteúdos confidenciais. Estas opções estão alinhadas com boas práticas de rigor e ética em investigação qualitativa (Tracy, 2010)

Capítulo 4 - Resultados Do Estágio

O presente capítulo tem como objetivo apresentar de forma detalhada o contexto, as atividades e os procedimentos desenvolvidos durante o estágio realizado no *Career Services* do ISEG. Esta descrição permite compreender não só o enquadramento institucional e as funções atribuídas ao estagiário, mas também a forma como estas experiências contribuíram para o desenvolvimento das competências profissionais e para a construção da análise crítica que integra este Trabalho Final de Mestrado.

Como dito na introdução, o estágio teve início no dia 9 de setembro de 2025 e terminou a 30 de janeiro de 2026, tendo a duração de 6 meses, sob a orientação da Técnica Superior Margarida Figueira. O regime estabelecido foi o de *full-time*, com seis horas por dia, das 10h às 16h, e uma pausa de almoço das 12h30 às 13h30. O local do estágio foi o gabinete do *Career Services*, localizado no piso -1 do edifício Francesinhas 1, no ISEG.

O título oficial do estagiário foi “*Career Advisor Trainee*”, sendo estas as principais atividades previstas no plano de estágio:

• Colaboração na gestão das plataformas de carreira, com foco na validação e publicação de ofertas, atualização de conteúdos e apoio aos utilizadores.
• Participação na organização de eventos de empregabilidade: feiras, workshops, iniciativas de <i>networking</i>, entre outros.
• Apoio ao atendimento presencial e <i>online</i> dos estudantes, esclarecendo dúvidas e prestando suporte.
• Participação e realização de sessões de consultoria individuais com vista à preparação dos alunos para processos de recrutamento (criação ou revisão de CVs, perfil de <i>LinkedIn</i>, etc).
• Colaboração na comunicação com entidades empregadoras e estudantes sobre iniciativas e oportunidades, bem como na criação e revisão de conteúdos e/ou materiais informativos no âmbito da empregabilidade.
• Apoio na recolha e análise de dados com vista à avaliação da eficácia do serviço, incluindo indicadores relacionados com estágios, eventos e ofertas promovidos e dados de empregabilidade dos estudantes.

- Participação nas reuniões de equipa e contributo para a melhoria contínua das atividades do serviço.

Tabela 2 – Atividades do Estagiário | Fonte: Plano de Estágio, Elaboração Própria

4.1 Caracterização Do ISEG

Começando pela descrição da instituição em que decorreu o estágio curricular, o ISEG é a universidade mais antiga de Portugal na área de economia e gestão, com 114 anos de história, sendo parte da Universidade de Lisboa (UL). O ISEG oferece uma vasta gama de programas académicos: Licenciaturas, Mestrados, Doutoramentos, Pós-graduações e MBA. A escola é ainda reconhecida internacionalmente com o conjunto de acreditações "*triple crown*" (AACSB, EQUIS e AMBA), uma distinção atribuída a menos de 1% das escolas de gestão a nível mundial. Conta com mais de 5 mil alunos e cerca de 25% deles internacionais.

A missão da faculdade, tal como outras instituições de ensino, passa por formar e desenvolver os melhores profissionais para que estejam preparados para os desafios do mundo atual. No entanto, o ISEG vai mais além e promove também a liberdade intelectual, a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Os quatro valores e princípios presentes no *website* da faculdade são: “Garantia de liberdade intelectual e científica; Diversidade e pluralidade; Respeito pela ética e responsabilidade social; Avaliação interna e externa e melhoria contínua” (Missão e Visão - ISEG, sem data).

De acordo com um questionário de satisfação em relação aos serviços da faculdade, no ano 2024, 60% dos alunos inquiridos têm conhecimento do gabinete e dos seus serviços, dos quais 64% responde que nunca frequentou os serviços do *Career Services*, numa amostra de 1425 respostas (ISEG - Lisbon School of Economics & Management, 2024). Em 2025, a percentagem de alunos que conhece o serviço baixou para cerca de 55%, dos quais 68% respondeu que nunca utilizou o serviço (ISEG - Lisbon School of Economics & Management, 2025a). Dois dados negativos para a faculdade.

Frequentar, neste caso, significa a utilização dos serviços do gabinete uma única vez, não sendo necessário o uso repetido. O *Career Forum* está incluído na utilização dos serviços do *Career Services*, visto tratar-se de um evento trabalhado pelo gabinete. No

entanto, alguns alunos acabam por participar neste evento e a responder que nunca frequentaram o serviço, por não saberem que faz parte do *Career Services*.

Este inquérito foi desenvolvido pelo próprio ISEG, mais concretamente pelo Gabinete de Estudos e Projetos (GEP), e partilhado por e-mail com todos os alunos, para efeitos de avaliação da utilização e satisfação com os serviços da faculdade. Uma limitação destes dois questionários prende-se com o facto de terem obtido poucas respostas tendo em conta o número total de alunos do ISEG (cerca de 5 mil), podendo existir viés de seleção e limitando a generalização de resultados.

Desta forma, conseguimos perceber que o ISEG se destaca como uma instituição de referência em Portugal e no estrangeiro. Este enquadramento é relevante para se perceber a atividade do *Career Services* e as propostas de melhoria ao serviço.

4.2 Caracterização Do *Career Services*

Como já referido nos capítulos anteriores, os gabinetes de *Career Services* tiveram uma evolução ao longo da sua história até chegarem àquilo que são hoje. No caso do *Career Services* do ISEG, este foi criado em 2014/15. Na altura, a universidade já dispunha de um gabinete de saídas profissionais, mas graças a este novo departamento conseguiu conquistar novas acreditações internacionais (AACSB e EQUIS), importantes para a reputação da faculdade (Rodrigues, 2022). O investimento realizado na área das carreiras permitiu oferecer aos alunos mais ajuda na transição para o mercado de trabalho, contribuindo para a sua empregabilidade.

Atualmente, a equipa do *Career Services* conta com três elementos a tempo inteiro, um decréscimo dos quatro colaboradores que ajudavam o serviço em 2024/2025.

O público-alvo do gabinete consiste em todos os estudantes do ISEG, bem como *alumni* (até dois anos após a conclusão dos estudos) que precisem de aconselhamento. A missão do gabinete é definida da seguinte forma:

“O ISEG *Career Services* tem como missão apoiar os estudantes, de todos os ciclos de estudo, na construção de um percurso sólido e competitivo para a entrada no mercado de trabalho.”

Os principais serviços oferecidos pelo <i>Career Services</i> são:
Plataformas de emprego (<i>JobTeaser, CareerOS, HigherEd, GoinGlobal</i>) – plataformas que reúnem anúncios de emprego exclusivos ao ISEG, ferramentas de <i>networking</i> e conteúdos de empregabilidade.
Aconselhamento de carreira – sessões individuais de consultoria sobre temas relacionados com a procura de emprego.
Eventos de <i>networking</i> e feiras de emprego – iniciativas organizadas pelo gabinete com vista à preparação dos alunos para o mercado de trabalho e desenvolvimento de competências.
Protocolos de estágio - Faz ainda parte do âmbito de ação do <i>Career Services</i> , a celebração de protocolos de estágio.

Tabela 3 - Fonte: elaboração própria - Retirado do Relatório de Atividade 2025

De forma a enquadrar as atividades com a utilização dos serviços do gabinete por parte dos alunos, serão analisados dados do ano civil de 2025. Ora, nesse período temporal, foram divulgadas, através do ISEG *Career Hub (JobTeaser)* 969 ofertas de emprego/estágio exclusivas para os alunos da faculdade (ISEG - Lisbon School of Economics & Management, 2025b). Em relação a consultorias com alunos, foram realizadas 208 sessões, agendadas e não agendadas. Relativamente aos protocolos de estágio, o gabinete elaborou 161 protocolos. A grande maioria destes protocolos é referente ao TFM (108). As restantes modalidades de estágio são os estágios curriculares, com 39 protocolos, os estágios de verão, com 11 protocolos e, por fim, os estágios para a UC de Gestão/*Management*, com apenas 3 protocolos (ISEG - Lisbon School of Economics & Management, 2025b).

Em relação aos eventos, o *Career Services* realizou ou colaborou em 80 eventos durante 2025. Nestes eventos, estiveram envolvidas 103 empresas, onde se incluem os parceiros do ISEG, entre outras empresas nacionais e internacionais. Alguns destes eventos foram realizados diretamente no ISEG, outros online ou em locais definidos pelas próprias organizações (como por exemplo *Open Days*).

Foram submetidos na plataforma de carreira, 712 currículos que, posteriormente, foram analisados pela IA da plataforma e/ou pela equipa do *Career Services*.

Este enquadramento institucional e de volume de atividade permite perceber o papel do *Career Services* dentro do objetivo do ISEG de formar estudantes na sua área de atuação e contribuir para a sua empregabilidade.

4.3 Descrição Das Atividades Realizadas

4.3.1 Revisão De CVs E Perfis De LinkedIn.

Uma das principais atividades durante o estágio foi a realização de consultorias sobre diferentes necessidades na procura de emprego. Numa primeira fase, assisti a consultorias realizadas pela minha orientadora. Após ter assistido a algumas, comecei a fazer sob supervisão e, posteriormente, foi-me dada autorização para fazer autonomamente. Segundo Dey e Cruzvergara (2014), o *career counseling*, do qual a consultoria individual faz parte, é um dos eixos dos *Career Services*.

Ao longo do estágio, foram realizadas 38 consultorias agendadas. Além deste número de consultorias marcadas, também existiram várias sem marcação, em que os alunos chegavam ao gabinete e pediam ajuda. O tipo de consultoria mais recorrente foi sobre a revisão de CV's. A sigla "CV", do latim *Curriculum Vitae*, correspondente à palavra "currículo" em português.

As sessões seguiram um processo relativamente consistente, orientado para diagnóstico e ação. Começava-se pela clarificação do objetivo do aluno (tipo de oportunidade procurada, função e duração), seguida de análise do CV/*LinkedIn* com foco em resultados, coerência narrativa e adequação ao perfil-alvo. A sessão terminava com alterações prioritárias e um plano de melhoria autónomo. A descrição deste procedimento é apresentada de forma estruturada para garantir transparência do trabalho de campo e coerência entre evidência observada e análise subsequente (Tracy, 2010).

Algumas das necessidades mais recorrentes entre os currículos analisados foram: currículos com *templates* inadequados, tamanho do CV desajustado à fase profissional dos alunos, dificuldade em identificar competências dentro das experiências curriculares ou profissionais e a não inclusão do perfil de *LinkedIn*. Nos últimos anos, cada vez mais organizações utilizam algum tipo de IA no processo de recrutamento (Albassam, 2023), sendo também esse um tema tido em conta nestas sessões de elaboração e revisão de currículos.

Em muitas destas sessões acabava também por ser abordado o perfil de *LinkedIn* dos alunos. Ao longo das sessões foi notório que muitos alunos não exploravam o potencial do *LinkedIn*, apesar de ser a maior plataforma de emprego e *networking* global.

Além das sessões de consultoria, também estive responsável por rever os currículos rejeitados na plataforma *JobTeaser*. Aqui, os alunos submetem os seus currículos para análise e para possíveis candidaturas a ofertas de emprego. A IA da plataforma faz uma primeira triagem dos currículos e depois cabe ao *Career Services* revê-los e decidir aprovar ou rejeitar, com a devida justificação.

4.3.2 Suporte À Procura De Emprego E Estágios

Além da revisão de currículos, também realizei consultorias de suporte à procura de emprego e estágios. Estas sessões têm como alvo os alunos com dificuldades em encontrar emprego e/ou que não saibam onde começar a procurar. Muitos destes alunos desconheciam, ou não tinham explorado a fundo, as plataformas de emprego disponibilizadas pelo ISEG, revelando alguma falta de comunicação por parte do gabinete, ou uma inadequação da mesma para com esta geração. A falta de comunicação por parte dos *Career Services* é um problema já identificado noutras faculdades (Thompson et al., 2023).

A estrutura deste género de consultorias consistia num diagnóstico inicial do aluno (saber o que procura, onde e como tem feito essa procura, etc), seguido da exploração de objetivos profissionais, da identificação das plataformas adequadas e, por fim, de estratégias de procura de emprego/estágio e possíveis abordagens ao mercado de trabalho.

Dentro deste tema, a maior procura prendia-se com os estágios para Trabalho Final de Mestrado (TFM). Os alunos chegavam ao *Career Services* com várias dúvidas sobre todo o processo dos estágios TFM. Revelavam desconhecimento acerca dos detalhes, onde e como se arranjavam este tipo de estágios e alguns nem sabiam ao certo do que se tratava. Uma vez que já tinha vivenciado este processo, e ter tido exatamente as mesmas dúvidas, sabia como responder. O facto de ser uma conversa entre alunos da mesma geração também pode ter ajudado a passar maior tranquilidade e criar empatia com os mesmos.

Estas sessões permitiram reduzir a incerteza dos alunos relativamente ao TFM e orientá-los em relação ao mesmo.

O facto de existirem tantas dúvidas sobre os estágios TFM, uma parte importante dos Mestrados, revela que não são comunicados da melhor forma pela faculdade. Outro exemplo desta falta de comunicação está na lista de empresas para estágio TFM. Todos os anos, o *Career Services* pergunta a empresas se estão dispostas a receber alunos para esta modalidade de estágio, facilitando, assim, a procura para os alunos. No entanto, a lista não é divulgada da forma mais adequada. Esta lista é partilhada no site interno do *Career Services*, não existindo nenhuma comunicação sobre a sua publicação, como por exemplo *email* ou *post* nas redes sociais. Ou seja, os alunos apenas têm conhecimento se contactarem o gabinete ou se consultarem o site.

4.3.3 Publicação E Partilha De Ofertas De Emprego E Eventos

Uma das funções do *Career Services* é a publicação e partilha de ofertas de empregos para os estudantes. Estas ofertas são comunicadas pelas empresas por e-mail ou publicadas autonomamente e diretamente no ISEG *Career Hub*. É através da *JobTeaser* e *CareerOS* que os alunos do ISEG têm acesso a estes anúncios de emprego/estágio exclusivas.

A minha função consistia em ver as ofertas de emprego que chegavam por e-mail e colocá-las manualmente na plataforma. Juntando a isso, verificar os anúncios pendentes na plataforma, ver se são adequados para os alunos do ISEG e aprovar/recusar.

Na validação das ofertas, foram seguidos critérios como adequação ao perfil dos estudantes, clareza da função, e qualidade mínima da informação disponibilizada (responsabilidades, requisitos e condições). Quando existiam lacunas relevantes, eram solicitados esclarecimentos adicionais antes da publicação. Esta explicitação de critérios pretende reforçar o acompanhamento do processo e a consistência do papel do serviço, contribuindo para a credibilidade do relato empírico (Korstjens e Moser, 2018).

Em relação aos eventos, uma das funções do ISEG *Career Services* é realizar e/ou promover eventos de carreira para os estudantes. No entanto, e tirando o *Career Forum*, muitos destes eventos (*Open Days*, apresentações, etc) acabam por ter uma baixa adesão. Esta baixa adesão não surge logo nas inscrições para os eventos, visto existir, normalmente, um bom número de inscrições, mas sim no momento da realização do

evento, em que a percentagem de *no show* é alta. Este é outro problema identificado ao longo do estágio e que será abordado mais à frente no capítulo 5.

4.3.4 Revisão De Conteúdos De Empregabilidade

Quando entrei no estágio, uma das primeiras tarefas propostas foi ler e rever os conteúdos de empregabilidade do gabinete. Assim, poderia aprender mais sobre os tópicos abordados pelo gabinete, tal como a gestão de carreiras e toda a sua envolvente. Entre os conteúdos revistos estão guias sobre como elaborar um CV, detalhes e estratégias para procurar estágios, preparação para entrevistas, entre outros. A revisão destes conteúdos permitiu-me aprofundar conceitos como gestão de carreira, técnicas de procura ativa de emprego e preparação para entrevistas, constituindo uma etapa fundamental de integração no gabinete. Estes conteúdos foram também essenciais para que estivesse habilitado a fazer consultorias individuais.

4.3.5 Elaboração De Um Manual De Empregabilidade

Devido à mudança planeada para a *CareerOS* como principal plataforma de emprego do *Career Services*, foi-me proposto, em conjunto com a Associação de Estudantes (AE) da faculdade, elaborar um guia/manual sobre a mesma. Isto por ser das pessoas do gabinete com mais conhecimento sobre esta nova plataforma. Não era a primeira vez que era feito algo assim, uma vez que já existia um guia para a plataforma anterior (*JobTeaser*), também feito em parceria com o Departamento de Mercado de Trabalho da AE.

Para a elaboração deste manual, foi apresentada a plataforma a membros deste departamento da AE, de forma a que também ficassem a conhecer as suas funcionalidades. Após essa reunião, foi elaborado um documento com toda a informação e, posteriormente, foi realizado um *design* apelativo para o manual. Antes de ser partilhado nas redes sociais da associação, o *Career Services* reviu e aprovou o documento.

É esperado que este manual consiga dar a conhecer a plataforma aos alunos e assim aumentar a adesão à mesma.

4.3.6 Suporte Ao *Career Forum* 2025

Todos os anos, o *Career Services*, em colaboração com o Departamento de Marketing do ISEG, organiza uma feira de emprego (conhecida como *Career Forum*) em que reúne empresas que procuram alunos com os perfis desta instituição de ensino. As feiras de emprego são uma das formas em que os *Career Services* e as empresas colaboram para um benefício mútuo. Estes eventos também funcionam como uma estratégia para aumentar a visibilidade dos serviços de carreira para os alunos (McGrath, 2002).

O *Career Forum* não é apenas um evento, mas sim uma das maiores feiras de emprego em Portugal. São, habitualmente, mais de 60 empresas e centenas de alunos num dia de *networking* entre organizações e estudantes.

Primeiramente, participei nas reuniões de preparação do evento, juntamente com o Marketing. Nestas reuniões foram discutidos temas como a disposição da tenda, as atividades que iriam estar à disposição dos alunos, entre outros assuntos. Mais perto do evento, e além do típico apoio logístico, foi-me atribuída a responsabilidade de tratar do Programa de Embaixadores do *Career Forum*. Este programa consiste em atribuir um aluno do ISEG ao stand de cada empresa, de forma a ajudar na logística do evento e a garantir que cada empresa tem um acompanhamento mais personalizado.

As funções dos embaixadores eram as seguintes:

- | |
|--|
| • Apoiar a empresa a que ficarás associado em todos os aspetos logísticos e resolução de questões que possam surgir ao longo do dia 5 de novembro; |
| • Assumir o papel de ligação entre a empresa e a organização do evento – ISEG <i>Career Services</i> |
| • Apoiar a equipa do <i>Career Services</i> em tarefas pontuais que possam ser necessárias. |

Tabela 4 - Responsabilidades dos Embaixadores | Fonte: elaboração própria, retirado do formulário de inscrição do Programa de Embaixadores 2025

No âmbito deste programa, as minhas atividades foram: criar o formulário de inscrição com todas as informações necessárias, a partilha do formulário juntamente com o resto das comunicações do *Career Forum* e a seleção e posterior alocação dos alunos nas empresas. Foram ao todo 74 embaixadores, a maior parte com disponibilidade para o dia inteiro estando alguns apenas disponíveis nos turnos da manhã ou da tarde.

Para os embaixadores terem a melhor experiência possível durante a feira de emprego, foram seguidos alguns critérios na escolha das empresas como, por exemplo, o curso, ano e idiomas falados. Após todos os embaixadores terem sido alocados, foram feitas duas sessões de *briefing*, das quais fiz parte e fui o responsável por uma delas, sobre os direitos, deveres e informações essenciais para o desempenho das suas funções durante aquele dia. No final do evento foi elaborado um questionário de satisfação e as empresas consideraram o Programa de Embaixadores uma iniciativa muito boa da faculdade.

Nas semanas que antecedem este evento, o gabinete organiza *workshops* de preparação para o *Career Forum*. Estas sessões, organizadas em português e inglês, consistem em ajudar os alunos a preparar o seu CV e o seu *pitch* para as empresas. Aqui, o meu papel consistiu em participar nas reuniões de preparação, publicar e recolher as inscrições e assistir à realização das sessões.

4.3.7 Elaboração Do Relatório De Atividade 2025

Na parte final do estágio, colaborei com a equipa na elaboração do relatório de atividade relativo ao ano civil de 2025 do *Career Services*. Este relatório, como indica o nome, reflete as atividades do gabinete. Aqui está descrito, por exemplo, o número de consultorias realizadas, ofertas publicadas, eventos realizados, empresas que interagiram com o ISEG, entre outras métricas, etc. No âmbito da elaboração do relatório, as funções atribuídas foram principalmente reunir os dados mencionados anteriormente, calcular as taxas e comparar com o ano transato.

Neste capítulo foram descritas as atividades realizadas durante o estágio, bem como a instituição e o departamento. Foram também identificadas algumas limitações no serviço e que serão abordadas nas propostas de melhoria, como por exemplo:

- Comunicação do Gabinete
- Adesão aos eventos/serviço
- Falta de Recursos Humanos

Capítulo 5 – Reflexão Crítica

Neste capítulo, será feita uma reflexão das atividades realizadas no estágio, bem como apresentar sugestões de melhoria, suportadas pela literatura, aos problemas já descritos no serviço do ISEG *Career Services*.

De uma maneira geral, considero que o estágio curricular no *Career Services* foi positivo. Possibilitou uma primeira experiência profissional relacionada com a área do mestrado em Gestão de Recursos Humanos e aprofundar temas lecionados nas aulas. Além disso, adquiri novos conhecimentos relevante para a minha carreira, como elaborar e rever um currículo, perceber as diferentes formas de recrutar e interagir com alunos universitários, estratégias de procura de emprego, etc.

A minha experiência no *Career Services* permitiu-me observar um conjunto de práticas do gabinete alinhadas com a literatura, nomeadamente o aconselhamento individual, o suporte à procura de estágios e empregos, a ligação ao mercado de trabalho e a organização de eventos de empregabilidade. Foi possível identificar pontos onde a comunicação e interação dos *Career Services* podia ser melhorada, como na divulgação dos serviços, das plataformas e até dos estágios TFM, dos quais é o gabinete que trata.

Estes são pontos identificados na literatura. Thompson, Dent e Fine (2023) afirmam que os *Career Services* estão com números de interações historicamente baixos e devem inovar para mudar esta tendência. O estudo conduzido por Fouad et al. (2006) mostrou uma baixa consciência e utilização dos *Career Services* por parte dos alunos. Isto é confirmado pelo questionário elaborado pelo GEP, mencionado anteriormente, em que, em 2025, apenas 55% dos alunos conhecem o serviço, uma descida relativamente a 2024.

Os autores sublinham também que é importante haver um maior esforço institucional para a divulgação destes serviços (Fouad *et al.*, 2006). Khurumova e Pinto (2024) argumentam que existe uma fraca comunicação da existência destes serviços, como, por exemplo, uma fraca visibilidade nos websites das faculdades.

Face às limitações mencionadas acima, apresentam-se de seguida três propostas de melhoria ao serviço do gabinete de carreiras do ISEG, elaboradas no propósito deste relatório.

Proposta 1 – Plano De Comunicação

A primeira proposta consiste na elaboração de um plano de comunicação estruturado, contínuo e orientado para as características do estudante. Como já referido na revisão de literatura, esta geração de alunos utiliza frequentemente as redes sociais e está habituada a ter acesso fácil à informação, sendo necessário adaptar a comunicação a esta realidade. Programas com comunicação frequente, experiências práticas, contacto precoce com empregadores e recursos digitais acessíveis respondem melhor às expectativas e necessidades da geração em questão.

A literatura demonstra ainda que a baixa utilização dos *Career Services* está frequentemente associada à falta de conhecimento dos serviços disponíveis e à perceção tardia da sua utilidade, sobretudo quando os estudantes se encontram já próximos da transição para o mercado de trabalho (Fouad *et al.*, 2006). Este facto está de acordo com o estudo mencionado sobre a utilização dos serviços, onde apenas 55% dos alunos diz conhecer a existência do *Career Services*.

Através de um plano de comunicação com conteúdos definidos e alinhados com o calendário académico, o gabinete poderia aumentar o seu alcance, reforçar a participação em eventos, nos seus serviços e promover comportamentos mais proativos de gestão de carreira. A comunicação deve ocorrer em vários meios, integrando não apenas o email institucional, mas também o website do ISEG, e sobretudo as redes sociais (*Instagram, LinkedIn*), assim como algumas ações presenciais, devendo ser adaptada aos diferentes ciclos e anos de estudo. Segundo Dey e Cruzvergara (2014), as redes sociais são um bom canal para comunicar com os estudantes de ensino superior. A sua utilização para atividades relacionadas com a carreira tem vindo a aumentar, verificando-se uma ferramenta útil neste contexto (Khurumova e Pinto, 2024).

No caso do ISEG *Career Services*, verifica-se uma muito baixa presença nas redes sociais institucionais. A altura em que o gabinete é mais divulgado acontece durante o *Career Forum*, fora isso apenas esporadicamente com a partilha de alguns eventos. Outra sugestão que pode ser feita nesta proposta, é o *Career Services* ter a sua própria conta de *Instagram* e gerir os seus próprios conteúdos, à semelhança do que já acontece no *LinkedIn*. Nesta conta, seriam divulgados conteúdos interativos e dinâmicos, adaptados às necessidades dos estudantes.

Ao otimizar as operações do *Career Services*, estaríamos também a aumentar a sua importância na universidade.

Proposta 2 – Integração Da Gestão De Carreiras Numa Unidade Curricular

Outra forma de aumentar a interação com os alunos está relacionado com a pouca importância que alguns alunos dão aos temas de gestão de carreira. Durante o estágio, foi possível observar que grande parte dos alunos que recorrem ao *Career Services* são alunos de mestrado (muitos deles internacionais) ou alunos finalistas de licenciatura, prestes a entrar no mercado de trabalho. Ou seja, há uma grande parte dos alunos do ISEG (1º e 2º ano de licenciatura) que não estão a ser suficientemente motivados para recorrerem ao gabinete. Como já referido neste trabalho, 64% dos alunos que responderam ao questionário de satisfação de 2024 referiram nunca ter utilizado este serviço (ISEG - Lisbon School of Economics & Management, 2024). Este número piorou no ano de 2025.

Propõe-se a realização de sessões de apresentação do *Career Services* no contexto de uma unidade curricular (UC), de 1º ano, comum a todas as licenciaturas, como é o caso da UC de “Princípios de Gestão”. Estas sessões, com duração aproximada de 30 minutos, teriam como objetivo dar a conhecer os serviços, sensibilizar os estudantes para a importância da gestão de carreira e incentivar uma utilização mais precoce do gabinete.

Nestas sessões podem também ser abordados temas como as âncoras de carreira. Uma atividade a realizar neste âmbito seria, por exemplo, fazer testes de autoconhecimento de forma que os alunos conheçam melhor as suas âncoras de carreira. Apenas com autoconhecimento é possível navegar na carreira com proatividade.

Esta abordagem permite alcançar os estudantes no início do seu percurso académico, sem necessidade de mudar o plano de estudos. Contribui também para uma relação mais próxima e continua entre o gabinete e os alunos do ISEG.

Esta proposta está de acordo com Bridgstock (2017), ao pretender reforçar a ligação entre o contexto académico e o mercado de trabalho e preparar os alunos com as competências necessárias para terem sucesso no mesmo.

Proposta 3 – Sistema De Pontos E Certificação De Atividades Extracurriculares

A terceira proposta está relacionada com o desenvolvimento de *soft skills* por parte dos alunos. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e qualificado, já não basta os jovens talentos terem o conhecimento necessário para as tarefas, as chamadas *hard skills*, sendo as competências interpessoais também elas muito valorizadas pelos recrutadores (Bedoya-Guerrero *et al.*, 2024; Elkhayma e Ezzaidi, 2024; Santos Wahito Nugroho *et al.*, 2025). E uma boa forma de desenvolverem estas *soft skills* é através de atividades extracurriculares.

A literatura mostra que a participação dos alunos em atividades extracurriculares melhora o desempenho académico ao estimular competências como liderança, trabalho em equipa, gestão do tempo e competências sociais como *networking* e comunicação (Kouyate, Rashid e Mohamed, 2025). Ao proporcionarem estas competências, a participação em atividades extracurriculares ajuda a melhorar a empregabilidade e sucesso profissional (Kouyate, Rashid e Mohamed, 2025).

A proposta consiste então na criação de um sistema de pontos que os alunos podem ganhar em *workshops*/atividades extracurriculares. Ou seja, atividades relacionadas com a gestão de carreira e desenvolvimento de *soft skills* como: voluntariados, cursos de línguas, *Excel*, *Python*, *workshops* sobre como fazer um *pitch*, etc. Este sistema seria, principalmente, direcionado para os alunos da licenciatura, mas também aberto para os outros ciclos de estudos.

Como já referido aqui, os eventos do *Career Services* apresentam, na sua maioria, uma baixa adesão. Este é um dado negativo e preocupante, porque afeta não só a capacidade do gabinete de produzir resultados, mas também a própria reputação da faculdade junto das empresas, que muitas vezes vêm de propósito ao ISEG e não têm os participantes que desejariam.

Então, o objetivo com esta proposta passa por incentivar os alunos a participarem nestas iniciativas para, no final do curso, estarem mais bem preparados para o mercado de trabalho. Em troca, os alunos receberiam um certificado do ISEG a reconhecer o seu esforço e tempo despendido e/ou outras recompensas que os incentivasse. A ideia de utilizar técnicas de *gamification* e sistemas de recompensas para aumentar a participação

dos estudantes não é nova e possibilita uma experiência mais divertida e dinâmica (Kouyate, Rashid e Mohamed, 2025).

Esta sugestão é baseada em dois exemplos reais no ensino superior em Portugal. O primeiro é o “*Civic Scholar Programme (CSP)*” no ISEG. Este é um programa relacionado com atividades cívicas e sociais, direcionado para os alunos de mestrado, e com um sistema de pontos associado (*Civic Scholar Programme (CSP)*, sem data). Ao reunirem os pontos necessários podem requisitar um certificado, o “*Civic Scholar Badge*” (*Civic Scholar Programme (CSP)*, sem data). Apesar deste programa estar virado principalmente para a sustentabilidade, o modelo é semelhante àquele que é aqui sugerido. Além disso, é um programa em vigor na mesma instituição onde se pretende implementar esta proposta, sendo extremamente relevante.

O segundo exemplo é na Católica Porto *Business School*, com o nome de “Certificado de *Global Education*” (*Certificado de Global Education*, sem data). Um programa baseado na participação dos alunos em atividades extracurriculares para o seu desenvolvimento e com um sistema de pontos associado a cada tipo de atividade. A Católica Porto *Business School* apresenta os seguintes objetivos para este programa (*Certificado de Global Education*, sem data):

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Que o GEC estimule os alunos a terem uma experiência internacional mais profunda e a envolverem-se ativamente em atividades de voluntariado, reforçando a preocupação com o desenvolvimento humano dos alunos e com a formação de pessoas éticas e socialmente responsáveis. |
| <ul style="list-style-type: none">• Estimular os alunos a terem uma experiência de formação enriquecedora, que vai muito para além do desempenho académico, envolvendo a participação em estágios, nas diversas atividades de desenvolvimento de competências e noutras atividades extracurriculares. |
| <ul style="list-style-type: none">• Utilizar o GEC para sinalizar de forma mais consistente elementos de excelência no percurso académico dos alunos. Estes elementos devem ser identificados previamente (por exemplo, os prémios ou desempenhos de excelência em determinadas disciplinas) e validados administrativamente. |

Tabela 5 - Fonte: Elaboração própria, retirado do Website da Católica Porto Business School

É importante referir que a criação deste sistema não tem como objetivo substituir ou desvalorizar o desempenho académico, mas sim complementá-lo. A implementação de atividades extracurriculares nos programas educativos é fundamental para corresponder às necessidades do mercado de trabalho e melhorar a empregabilidade dos estudantes (Bedoya-Guerrero *et al.*, 2024).

Abaixo segue um exemplo de uma tabela com atividades propostas para este programa, a ser implementado no ISEG.

Categoria	Exemplos
Workshops & Formação	<i>Excel, Python, Data</i> , Comunicação, Liderança, ESG, IA, Gestão de Tempo
Carreira / Empregabilidade	Revisão de CV, <i>mock interviews</i> , <i>Open Days</i> , feiras de emprego
Internacionalização	Preparação Erasmus, eventos internacionais, línguas
Investigação & Inovação	Participação em projetos, <i>hackathons</i>
Cidadania & Impacto Social	Voluntariado, projetos com impacto social
Vida Académica	Organização de eventos, associações de estudantes, mentoring
Empresas & Mercado	<i>Workshops</i> com empresas, desafios reais, projetos de consultoria

Tabela 6 - Atividades Propostas | Fonte: Elaboração Própria

As propostas apresentadas neste capítulo procuram responder às limitações identificadas durante o estágio, reforçar o papel estratégico dos *Career Services* na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento de carreira dos estudantes. A última proposta é baseada em casos reais, acrescentando força à sua fiabilidade. Um possível obstáculo à realização destas propostas está relacionado com os funcionários do serviço. O gabinete atualmente consiste apenas em três colaboradores *full-time*, pelo que seria

necessário reforçar a equipa, com os perfis adequados, para se proceder à implementação destas propostas de melhoria.

Sendo que a proposta 1 envolve maioritariamente o *Career Services* e o departamento de marketing, seria mais fácil de implementar do que as restantes. Os responsáveis por esta proposta seriam os membros do *Career Services*. Trata-se de uma proposta com um risco mínimo associado.

A proposta 2 também seria relativamente fácil de realizar, sendo necessário a colaboração dos docentes responsáveis pela UC referida.

A proposta 3, por envolver outros *stakeholders* como professores, coordenadores de curso, conselho pedagógico, etc., tem um risco maior associado. Sugere-se que seja testada, numa primeira fase, através de um projeto-piloto. O responsável por esta proposta deve ser o ISEG. Considero esta proposta como a mais prioritária, por também ser a que poderá trazer mais valor para a faculdade.

O possível sucesso futuro destas três propostas deve ser avaliado tendo em conta indicadores como o número de marcações de consultoria, número de alunos efetivamente presentes nos eventos promovidos pelo *Career Services*, número de registos na plataforma de carreira (*CareerOS*), o questionário anual de utilização do serviço, entre outros.

As reflexões e sugestões descritas pretendem constituir um contributo útil para o ISEG, ao destacar a importância de uma abordagem precoce, estruturada e contínua à gestão de carreira, capaz de preparar os estudantes para um mercado de trabalho cada vez mais exigente e incerto.

Capítulo 6 – Conclusão

Para concluir o presente Trabalho Final de Mestrado, apresenta-se uma breve conclusão do estágio curricular realizado no *Career Services* do ISEG, enquadrando as aprendizagens, as limitações identificadas, a transferibilidade dos resultados e as implicações práticas decorrentes.

O estágio permitiu aprofundar conhecimentos sobre o funcionamento do mercado de trabalho, elaboração e análise de currículos, preparação para entrevistas, estratégias de procura de emprego e conceitos de *employer branding* em contexto universitário. As aprendizagens evidenciadas traduziram-se no desenvolvimento de competências técnicas (análise de CV, apoio à preparação de entrevistas, sistematização de informação sobre empregabilidade), competências de comunicação (confiança, adequação de mensagens a diferentes públicos-alvo) e competências organizacionais (planeamento de atividades, apoio à dinamização de iniciativas dirigidas a estudantes). Ao longo do estágio existiram algumas limitações em relação às tarefas que estava possibilitado a realizar. Apesar disso, disponibilizei-me para ajudar no que fosse preciso.

A pergunta orientadora deste TFM, mencionada na introdução, foi: “quais as práticas e iniciativas do *Career Services* do ISEG e que melhorias podem aumentar a adesão, a relevância percebida e o impacto do serviço?”

As práticas e iniciativas do gabinete, presentes no capítulo 4, são a partilha de ofertas de emprego/estágio, elaboração e partilha de eventos de carreira, sessões de aconselhamento individual e desenvolvimento de protocolos de estágio.

Em relação à segunda parte da pergunta, foi possível identificar oportunidades de melhoria no funcionamento do *Career Services*, apresentadas no capítulo anterior, nomeadamente ao nível da comunicação e reforço da visibilidade junto dos estudantes. Em termos de implicações práticas e concretas para o ISEG, destaca-se a relevância da implementação de um plano de comunicação estruturado, alinhado com os objetivos estratégicos do serviço e orientado para o aumento da participação dos estudantes. Como próximos passos, sugere-se a análise das propostas apresentadas, em relação à sua viabilidade e possíveis mais-valias.

Se implementadas num projeto-piloto, é necessário definir métricas de avaliação (taxa de participação em eventos, número de atendimentos, *engagement* nos canais digitais, grau de satisfação dos estudantes) para avaliar o sucesso das propostas.

Este estudo contribui para a literatura de GRH e de *Career Services*, ao descrever as práticas e desafios que estes gabinetes enfrentam. Desta forma, o estudo contribui para a aproximação entre teoria e prática, reforçando o papel dos serviços de carreira enquanto instrumentos relevantes de desenvolvimento de talento e de transição para o mercado de trabalho.

Em relação às limitações do presente relatório, importa referir que este resulta de um contexto institucional específico com características próprias ao nível da dimensão, recursos disponíveis, cultura organizacional e perfis dos estudantes. Assim, algumas observações podem não ser transferíveis a outros serviços de carreira, isto porque, na investigação qualitativa, compete ao leitor julgar se existe transferibilidade para o seu próprio contexto (Tracy, 2010; Korstjens e Moser, 2018). No entanto, aspetos como a necessidade de estratégias de comunicação adequadas para a geração Z e o reforço da proximidade com os estudantes são dimensões potencialmente transferíveis para outros *Career Services* em Portugal.

Outra limitação importante de referir está relacionada com o possível enviesamento do investigador devido ao seu envolvimento direto no contexto de estudo, neste caso enquanto estagiário (Campos, Silva e Albuquerque, 2021).

Além disso, não foi realizada a triangulação com outras fontes, como, por exemplo, entrevistas com estudantes.

Para futuras investigações, sugere-se a avaliação de impacto dos estudantes que utilizam o *Career Services*, comparado com aqueles que não recorrem ao serviço.

Concluindo, o estágio constituiu uma oportunidade de aprendizagem, ao permitir articular conhecimentos académicos com a prática profissional e produzir contributos relevantes para a reflexão e melhoria contínua dos serviços de carreira no ISEG.

Bibliografia

- Certificado de Global Education* (sem data). Disponível em: <https://catolicabs.porto.ucp.pt/pt-pt/undergraduate/management/certificado-de-global-education> (Acedido: 21 de Janeiro de 2026).
- Albassam, W.A. (2023) «The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies», *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), p. e02089. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089>.
- Bansal, P. (Tima), Smith, W.K. e Vaara, E. (2018) «New Ways of Seeing through Qualitative Research», *Academy of Management Journal*, 61(4), pp. 1189–1195. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>.
- Barhate, B. e Dirani, K.M. (2022) «Career aspirations of generation Z: a systematic literature review», *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), pp. 139–157. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>.
- Bedoya-Guerrero, A. *et al.* (2024) «Soft Skills and Employability of Online Graduate Students», *Education Sciences*, 14(8), p. 864. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/educsci14080864>.
- Braun, V. e Clarke, V. (2006) «Using thematic analysis in psychology», *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77–101. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Bridgstock, R. (2017) «The University and the Knowledge Network: A New Educational Model for Twenty-first Century Learning and Employability», *Graduate Employability in Context*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 339–358. Disponível em: https://doi.org/10.1057/978-1-137-57168-7_16.
- Campos, J., Silva, T. e Albuquerque, U. (2021) «Observação Participante e Diário de Campo: quando utilizar e como analisar?», pp. 95–112.
- Cappelli, Peter. (1999) *The new deal at work : managing the market-driven workforce*. Harvard Business School Press.
- Civic Scholar Programme (CSP)* (sem data). Disponível em: <https://www.iseg.ulisboa.pt/sustentabilidade/sustentabilidade-na-educacao/csp/> (Acedido: 22 de Janeiro de 2026).

- Dey, F. e Cruzvergara, C.Y. (2014) «Evolution of Career Services in Higher Education», *New Directions for Student Services*, 2014(148), pp. 5–18. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ss.20105>.
- Elkhayma, R. e Ezzaidi, M. (2024) «From Campus to Career: The Influence of Soft Skills on Employability», *Journal of Digital Sociohumanities*, 2(1), pp. 16–28. Disponível em: <https://doi.org/10.25077/jds.2.1.16-28.2025>.
- Fouad, N.A. *et al.* (2006) «Need, Awareness, and Use of Career Services for College Students», *Journal of Career Assessment*, 14(4), pp. 407–420. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1069072706288928>.
- Fugate, M., Kinicki, A. e Ashforth, B. (2004) «Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions, and Applications», *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 14–38. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>.
- Hall, D.T. (1996) «Protean Careers of the 21st Century», *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 10(4), pp. 8–16. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=8d84dfcd-7517-3062-b308-bc5a855802d3>.
- Hughes, K.L. e Karp, M.M. (2004) *School-Based Career Development: A Synthesis of the Literature*. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.7916/D8SX6B8G>.
- ISEG - Lisbon School of Economics & Management (2024) *ISEG - Inquérito de satisfação ao aluno 2024*. Lisboa.
- ISEG - Lisbon School of Economics & Management (2025a) *ISEG - Inquérito de satisfação ao aluno 2025*. Lisboa.
- ISEG - Lisbon School of Economics & Management (2025b) *Relatório de Atividade ISEG Career Services - 2025*. Lisboa.
- Kanfer, R., Frese, M. e Johnson, R.E. (2017) «Motivation related to work: A century of progress.», *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 338–355. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000133>.
- Kenyon, M.A. e Rowan-Kenyon, H.T. (2014) «The Globalization of Career Services», *New Directions for Student Services*, 2014(148), pp. 93–102. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ss.20111>.
- Khurumova, V. e Pinto, J.C. (2024) «Career services at HEI's: what are they offering?», *Frontiers in Education*, 9. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1410628>.

- Korstjens, I. e Moser, A. (2018) «Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing», *European Journal of General Practice*, 24(1), pp. 120–124. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>.
- Kouyate, A., Rashid, N.A. e Mohamed, F.A. (2025) *Gamification and Reward Systems for Enhancing Student Involvement in Extracurricular Activities at Universities*, *INTI JOURNAL* |.
- Kundi, Y.M., Hollet-Haudebert, S. e Peterson, J. (2021) «Linking Protean and Boundaryless Career Attitudes to Subjective Career Success: A Serial Mediation Model», *Journal of Career Assessment*, 29(2), pp. 263–282. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1069072720959782>.
- Latham, G.P. e Pinder, C.C. (2005) «Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century», *Annual Review of Psychology*, 56(1), pp. 485–516. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>.
- Lehker, T. e Furlong, J.S. (2006) «Career services for graduate and professional students», *New Directions for Student Services*, 2006(115), pp. 73–83. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ss.217>.
- Luvezute Kripka, R.M., Scheller, M. e De Lara Bonotto, D. (2015) «La investigación documental sobre la investigación cualitativa: conceptos y caracterización.», *Revista de Investigaciones UNAD*, 14(2), p. 55. Disponível em: <https://doi.org/10.22490/25391887.1455>.
- Manlagaylay, M.P. (2022) «Career Development and Job Placement Services in Higher Education Institution», *Asia Pacific Journal of Social and Behavioral Sciences*, 20. Disponível em: <https://doi.org/10.57200/apjsbs.v20i0.302>.
- McGrath, G.L. (2002) «The emergence of career services and their important role in working with employers», *New Directions for Student Services*, 2002(100), pp. 69–84. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ss.71>.
- Missão e Visão - ISEG* (sem data). Disponível em: <https://www.iseg.ulisboa.pt/sobre/missao-e-visao/> (Acedido: 29 de Novembro de 2025).
- Nikandrou, I. e Galanaki, E. (2016) «Boundaryless Career and Career Outcomes: The Mediating Role of Individual Career Management Behaviours», *Zagreb International Review of Economics and Business*, 19(s1), pp. 71–98. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/zireb-2016-0014>.

- Patton, W. e McMahon, M. (2014) *Career Development and Systems Theory*. Rotterdam: SensePublishers. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-635-6>.
- Peres, P. e Mesquita, A. (2018) «Characteristics and Learning Needs of Generation Z», *European Conference on e-Learning*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited, pp. 464–473, XIX. Disponível em: <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/characteristics-learning-needs-generation-z/docview/2154983655/se-2?accountid=134457>.
- Rodrigues, N.R.F. (2022) «A importância de um Career Services universitário : o caso do Career Services do ISEG».
- Rosa, F., Zampier, M. e Stefano, S.R. (2017) «TIPOS DE CARREIRA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA», *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32650>.
- Santoso Wahito Nugroho, H. *et al.* (2025) «The Strategic Importance of Soft Skills for University Students: Enhancing Employability, Academic Success, and Lifelong Learning», *Aloha International Journal of Education Advancement (AIJEA)*, 2. Disponível em: <https://doi.org/10.33846/aijca20601>.
- Schein, E.H.. (1996) *Career anchors : discovering your real values*. University Associates.
- Silva, J. e Carvalho, A. (2021) «The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase», *Social Sciences*, 10(8), p. 297. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>.
- Thompson, D.A., Dent, H.L. e Fine, M.B. (2023) «Factors related to a college student's career optimism and their perception of career services», *Higher Education Quarterly*, 77(3), pp. 395–409. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/hequ.12408>.
- Tracy, S.J. (2010) «Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research», *Qualitative Inquiry*, 16(10), pp. 837–851. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>.
- Wiernik, B.M. e Kostal, J.W. (2018) «Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis». Disponível em: <https://doi.org/10.31234/osf.io/ftm2k>.