

Simbiose entre o saber e o fazer: A experiência dual na gestão de carreira.

 *Diana Cadilhe*

diana123cadilhe@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-3718-3022>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A dicotomia entre o Ensino Superior e o mercado de trabalho constitui um paradigma desatualizado. O presente artigo defende que a experiência dual, a conciliação estruturada entre estudo e trabalho, não é apenas uma necessidade económica, mas um mecanismo essencial de validação e reorientação vocacional. Através da articulação entre a aprendizagem experiencial, a mobilização de conhecimento tácito e as novas tendências de recrutamento por competências (skills-first hiring), demonstra-se que esta vivência permite converter a prática num ativo estratégico para a identidade profissional. O estudo implica, consequentemente, que as instituições de ensino devem integrar, antecipadamente, componentes aplicadas e que os empregadores devem reformular os seus processos de seleção para reconhecer e valorizar o capital experiencial acumulado. Esta abordagem reduz o risco de frustração profissional, promovendo uma correção de rota consciente e sustentável durante o percurso académico.

Palavras-chave: Experiência dual, Aprendizagem experiencial, Conhecimento tácito, Reorientação vocacional, Estudante-trabalhador, Recrutamento por competências.

Abstract

The dichotomy between higher education and the labour market is an outdated paradigm. This article argues that the dual experience, the structured integration of study and work, is not merely an economic necessity, but an essential mechanism for vocational validation and reorientation. Through the integration of experiential learning, the mobilization of tacit knowledge, and the latest trends in skills-first hiring, it is demonstrated that this experience allows practice to be transformed into a strategic asset for professional identity. The study consequently implies that educational institutions should integrate applied components early on and that employers should reformulate their selection processes to recognize and value accumulated experiential capital. This approach reduces the risk of professional frustration, promoting a conscious and sustainable course correction during the academic journey.

Keywords: Dual experience, Experiential learning, Tacit knowledge, Career reorientation, Student-worker, Skills-first hiring

Introdução

A relação entre universidade e mercado de trabalho deixou há muito de poder ser pensada como uma sequência linear, em que o primeiro produz conhecimento e o segundo apenas o aplica. A literatura mais recente sobre empregabilidade mostra que a qualidade da transição para a vida profissional depende, cada vez mais, da capacidade de articular conhecimento disciplinar, competências transferíveis, reflexão crítica e contacto com experiências autênticas de trabalho (Black & Warhurst, 2026). Este fenómeno assume uma escala estrutural, com dados do Eurostat (2026) a indicarem que aproximadamente 25% dos jovens europeus conciliam a educação formal com uma atividade profissional. Em Portugal, este ecossistema dual ganha uma expressão igualmente robusta; de acordo com as Estatísticas da Educação 2023/2024 da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), o fluxo de estudantes inscritos em regimes pós-laborais, Cursos de Curta Duração (CTeSP) e os pedidos de estatuto de trabalhador-estudante confirmam que a segmentação tradicional do público universitário deu lugar a um perfil de estudante mais maduro, imerso no mercado de trabalho e focado na requalificação contínua (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2024).

Nesta perspetiva, estudar e trabalhar ao mesmo tempo deixa de ser uma mera contingência económica de subsistência e passa a constituir um objeto de estudo científico central para a gestão de carreiras. O problema de investigação subjacente a este estudo reside na fragmentação teórica entre o conhecimento formal académico e a vivência prática, uma clivagem que frequentemente resulta numa transição de carreira cega e propensa à desilusão vocacional. Assim, a questão central a que este artigo procura responder é: de que forma a conciliação estruturada entre o estudo superior e a atividade profissional atua como um mecanismo estratégico de validação e reorientação vocacional? Procura-se demonstrar que esta dinâmica dual funciona como um laboratório identitário imersivo, sustentando-se na articulação entre a teoria da aprendizagem experiencial (Black & Warhurst, 2026), o desenvolvimento de conhecimento tácito nas organizações (Nonaka & Takeuchi, 1995) e as tendências globais de recrutamento que priorizam a competência demonstrável sobre o diploma isolado. Ao operar simultaneamente em ambos os contextos, o estudante transforma o emprego num laboratório vivo, onde a teoria é testada e o conhecimento tácito é consolidado através da prática reflexiva (Black & Warhurst, 2026).

Neste sentido, torna-se imperativo que as instituições de ensino superior integrem componentes práticas aplicadas e que as organizações adaptem os seus processos de seleção para valorizar o capital experiencial. A transição para este modelo exige que as práticas de gestão de recursos humanos abandonem as tradicionais descrições rígidas de funções e passem a operar com base em matrizes de competências fluidas, capazes de mapear desvios e projetar planos de desenvolvimento contínuo (Valente, 2023). A análise que se segue desenvolve esta proposta através de quatro eixos fundamentais: primeiro, analisa-se o papel da aprendizagem experiencial na formação de competências; segundo, explora-se a mobilização do conhecimento tácito no contexto laboral; terceiro, discute-se como esta simbiose valida a identidade profissional; e, por fim, reflete-se sobre a reorientação vocacional como processo de ajustamento contínuo.

Aprendizagem autêntica

A literatura sobre aprendizagem experiencial e autêntica é central para compreender esta questão. A proposta de Black e Warhurst (2026) enfatiza a importância de experiências pedagógicas imersivas, nas quais o papel de consultor desempenhado pelos estudantes funciona como um catalisador de competências transversais. Ao confrontarem-se com problemas reais, os alunos são levados a mobilizar capacidades de síntese e pensamento crítico, num processo onde a aprendizagem técnica é inerente da reflexão sobre a evolução

da própria carreira. O valor deste modelo reside, assim, na capacidade de converter a teoria em prática aplicada e em consciência profissional.

O ponto mais interessante deste contributo é que a aprendizagem não resulta apenas da execução da tarefa, mas da reflexão sobre a tarefa. Black e Warhurst (2026) mostram que a experiência só se transforma em aprendizagem quando há *debriefing*, observação crítica e ligação entre prática e conceito. Isto aproxima-se da lógica do ciclo experiencial de Kolb, que a própria fonte mobiliza como base para estruturar a passagem da experiência concreta para a conceptualização e a experimentação subsequente. Em termos simples, o estudante não aprende apenas por fazer; aprende porque faz, pensa sobre o que fez e reformula a forma como fará da próxima vez.

A base teórica deste exercício assenta na aprendizagem experiencial. O célebre ciclo de Kolb não é apenas uma sequência de etapas; exige uma passagem obrigatória pela experiência concreta, pela observação reflexiva, pela conceptualização abstrata e, finalmente, pela experimentação ativa. A premissa é clara: o simples 'viver' não educa; é a interpretação e a capacidade de agir sobre o que se viveu que geram o saber. Esta lógica atinge um novo patamar quando o estudante trabalha e estuda ao mesmo tempo. Enquanto o emprego oferece o confronto direto com as dificuldades do real, a universidade funciona como o reduto de pausa - o espaço necessário para decodificar essas vivências. É precisamente neste cruzamento que a experiência deixa de ser um evento isolado e se transmuta em conhecimento profundo sobre a carreira.

Contudo, como bem sublinham Black e Warhurst (2026), a aprendizagem autêntica não é um processo espontâneo. Para que tenha um impacto real, a experiência tem de ser desenhada, acompanhada e debatida; caso contrário, corre o risco de se reduzir a uma mera execução mecânica de tarefas. Esta nota é vital para este artigo, pois evita uma visão idealizada do estudante-trabalhador. O valor desta dualidade não é automático; ele depende de ferramentas de reflexão que consigam unir, de forma eficaz, a ação prática, o suporte teórico e a projeção do futuro.

Conhecimento tácito

Para compreender a profundidade desta simbiose, a distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é fundamental. Nonaka e Takeuchi (1995) lembram-nos que as empresas não são máquinas de processar dados; são organismos vivos onde o saber flui entre o que está escrito (explícito) e o que se experiencia (tácito). O conhecimento explícito é formal, sistemático e transmissível; o conhecimento tácito é pessoal, contextual, difícil de verbalizar e profundamente ligado à experiência.

Esta distinção permite interpretar o estudante-trabalhador como alguém que circula entre dois regimes de conhecimento. Na universidade, entra em contacto com modelos, teorias, metodologias e vocabulário analítico que estruturam o conhecimento explícito. No trabalho, confronta-se com saberes tácitos: rotinas informais, expectativas implícitas, formas de resolver problemas, maneiras de comunicar e de sobreviver às exigências do dia a dia. Quando regressa ao espaço académico, já não lê os conteúdos da mesma forma; e quando regressa ao trabalho, já não interpreta a prática com o mesmo simplismo.

É precisamente esta relação que torna a experiência dual um mecanismo de reorientação de carreira. Quando o trabalho confirma a teoria, reforça-se a identidade vocacional; quando a contraria, abre-se espaço para questionar a continuidade do percurso escolhido. Em ambos os casos, o processo é formativo porque obriga o estudante a converter a experiência em decisão, e a decisão em projeto.

A contribuição de Nonaka e Takeuchi (1995) é especialmente útil porque mostra que o valor da experiência não está apenas em “aplicar” teoria, mas em converter, reinterpretar e recriar

conhecimento. Neste sentido, a experiência dual pode ser vista como um processo contínuo de aprendizagem: o estudante observa, interpreta, transforma o que aprende em conceitos e volta a aplicá-los no trabalho. O estudante observa na empresa, verbaliza na universidade, rearticula conceitos e volta ao trabalho com novas perspetivas. Esse processo não só desenvolve competências; também modifica a identidade profissional em construção.

Validação vocacional

A experiência dual tem um efeito de validação vocacional particularmente importante. Ao trabalhar enquanto estuda, o estudante deixa de depender apenas de representações idealizadas da profissão, obtidas por familiares, redes sociais, campanhas de marketing académico ou orientação genérica. Em vez disso, confronta-se com a realidade concreta da profissão e pode avaliar se existe coerência entre expectativa e rotina.

Esse confronto pode ser muito revelador. Muitas vezes, o estudante percebe que gosta mesmo do tipo de tarefas que faz, do ambiente em que está inserido, do ritmo de trabalho e dos desafios da área. Em alguns casos, a experiência de trabalhar enquanto se estuda, pode também reforçar a motivação do estudante. Aquilo que é aprendido na universidade passa a ganhar sentido quando é aplicado na prática, e a carreira deixa de parecer algo distante ou meramente teórico. No entanto, o contacto com a realidade profissional também pode produzir o efeito contrário. A rotina do trabalho pode revelar que a profissão não corresponde exatamente àquilo que o estudante tinha imaginado.

Por vezes, as exigências da função, como o ritmo de trabalho, as pressões do ambiente profissional ou o próprio tipo de tarefas, simplesmente não se ajustam ao perfil da pessoa. Nestas situações, a experiência de conciliar estudo e trabalho acaba por funcionar como um importante teste de realidade. Apesar de poder ser um processo inicialmente frustrante, esta descoberta antecipada pode evitar desilusões mais profundas e custos pessoais maiores depois da conclusão do curso.

É precisamente aqui que o argumento central ganha força: quem trabalha enquanto estuda tem mais oportunidades de provar, na prática, aquilo que sabe fazer, em vez de depender apenas do que afirma no plano teórico. Isso pode explicar por que motivo a experiência dual tende a funcionar como mecanismo de validação de carreira: ela oferece evidência concreta de adequação, ou de inadequação, entre a pessoa e o percurso profissional escolhido.

É aqui que a combinação entre estudo e trabalho revela uma vantagem clara em relação a uma orientação exclusivamente teórica. A formação académica pode oferecer uma imagem geral de uma profissão, mas é através da prática que o estudante entra verdadeiramente em contacto com aquilo que o trabalho exige no dia a dia. Existe, de facto, uma diferença significativa entre conhecer as características de um setor em termos teóricos e compreender as dinâmicas informais que orientam o seu funcionamento - como as pressões do contexto, as expectativas implícitas ou as normas que raramente aparecem descritas de forma explícita.

É nesta passagem da teoria para a experiência concreta que a validação vocacional ganha maior consistência. A vivência direta da profissão permite ao estudante perceber aspetos que dificilmente seriam captados apenas através de descrições ou orientações de carreira. Mais do que informação sobre a área escolhida, o que está em causa é a possibilidade de experimentar o exercício real da profissão e de confrontar aquilo que ela parece ser com aquilo que efetivamente implica.

Reorientação de carreira

Se a validação vocacional permite obter um primeiro sinal sobre a adequação de um percurso profissional, a reorientação de carreira surge como uma consequência possível desse

processo. A articulação entre estudo e trabalho oferece ao estudante a oportunidade de ajustar expectativas e, quando necessário, reconsiderar determinadas escolhas antes de a sua identidade profissional se consolidar. De certa forma, trata-se de um contacto antecipado com a realidade do mercado, que pode facilitar mudanças de direção ainda durante o percurso académico, evitando que uma eventual desadequação vocacional só se torne evidente após a conclusão do curso.

A literatura sobre competências ajuda a compreender esta dinâmica. O estudo de Swiatkiewicz (2014) indica que, no contexto organizacional, as competências transversais - como responsabilidade, iniciativa e capacidade de adaptação - tendem a ser particularmente valorizadas. Já as competências morais aparecem com menor destaque, enquanto as competências técnicas podem variar em importância dependendo do setor de atividade. Neste sentido, a experiência de trabalhar enquanto se estuda, pode funcionar como um filtro útil: permite ao estudante perceber com maior clareza quais são as competências mais valorizadas no mercado e avaliar até que ponto o seu perfil se ajusta às exigências do contexto profissional.

Além disso, este olhar crítico sobre o trabalho, ancorado no suporte teórico do estudo, incita o aluno a questionar a viabilidade futura da sua carreira. Ele avalia se a sua área de eleição é resiliente às ruturas tecnológicas e se o seu esforço atual está a gerar um capital profissional transferível. Neste sentido, a reorientação não implica necessariamente um abandono; pode traduzir-se numa especialização mais fina, na migração para uma subárea promissora ou no investimento em valências complementares que expandam a sua empregabilidade. Cumpre notar, contudo, a relevância das trajetórias em que a prestação de trabalho não se sobrepõe diretamente à área de estudo do aluno (por exemplo, o estudante de ciências empresariais que exerce uma atividade profissional no setor do retalho ou dos serviços). Nestes cenários, embora se exclua a possibilidade de uma triagem ou revalidação profissional imediata da sua futura especialidade, a experiência dual não perde o seu valor estratégico. Pelo contrário, opera em duas frentes fundamentais: primeiro, garante a mobilização de conhecimento tácito genérico e o desenvolvimento endógeno de competências transversais (*soft skills*) altamente transferíveis e valorizadas pelas organizações, como a gestão do stress, a adaptabilidade e a pontualidade (Swiatkiewicz, 2014); segundo, atua como um mecanismo de reorientação vocacional por contraste. O confronto diário com uma realidade laboral desalinhada das suas aspirações académicas funciona como um catalisador de autoconhecimento, conferindo ao estudante uma consciência mais nítida sobre as rotas profissionais que deseja evitar e impulsionando um compromisso mais focado com o percurso académico escolhido.

Competências e empregabilidade

A literatura sobre competências em Portugal reforça a relevância desta perspetiva. O estudo de Swiatkiewicz (2014), baseado em trabalhadores-estudantes portugueses, mostra uma clara predominância das competências transversais no que os respondentes percecionam como valorizado pelas organizações. Em segundo lugar surgem as competências técnicas, e as competências morais/éticas têm um peso muito reduzido. Apesar das limitações metodológicas desta investigação, os dados empíricos recolhidos mostram que, do total de 399 competências citadas pelos participantes como valorizadas pelas organizações em Portugal, as competências transversais (*soft skills*) representam 78,7% (314 menções), enquanto as competências técnicas (*hard skills*) registam apenas 17,54% (70 menções), o que revela a importância de competências sociais e comportamentais desenvolvidas em ambiente real, ao invés de uma visão especializada do saber. Tal perspetiva encontra eco nos conceitos de empregabilidade e prontidão para o trabalho, onde a adaptabilidade e a transferência de saberes são fundamentais.

Se, no contexto nacional, Swiatkiewicz (2014) já identificava o peso esmagador das competências transversais, dados europeus recentes reafirmam que os anúncios de emprego focados em graduados valorizam atributos orientados para a pessoa (como atitude e características pessoais) e competências organizacionais e metodológicas para a resolução de problemas complexos (Suleman et al., 2024). A experiência dual surge, assim, como o veículo ideal para consolidar este portfólio de competências dinâmicas exigidas pelo mercado.

Enquanto Black e Warhurst (2026) demonstram o papel das experiências imersivas no desenvolvimento da colaboração e resolução de problemas, Swiatkiewicz (2014) confirma a elevada valência atribuída a estes atributos no mercado nacional. Consequentemente, a experiência dual de trabalhar durante o percurso académico consolida-se como um diferencial estratégico na trajetória dos diplomados.

A conclusão que se impõe é que o estudante-trabalhador não deve ser tido apenas como alguém que “faz sacrifícios”. Deve ser entendido como alguém que acumula, em simultâneo, formação formal e capital experiencial, o que lhe permite perceber o valor relativo das competências, diferenciar o essencial do acessório e construir um perfil mais ajustado ao mercado. Essa vantagem é tanto mais relevante quanto o recrutamento contemporâneo se move, cada vez mais, para lógicas de *skills-first hiring*.

Recrutamento por competências

A análise de Pratt (2024) sobre o *skills-first hiring* (recrutamento focado em competências) sugere que está a ocorrer uma mudança importante na forma como as organizações avaliam os candidatos. O peso tradicional do diploma académico começa a ser questionado, dando lugar a uma maior valorização de capacidades práticas e demonstráveis. A transição para lógicas de *skills-first hiring* reflete uma mudança estrutural no mercado europeu. Como demonstram Suleman et al. (2024) através de uma análise abrangente de anúncios de emprego na Europa, assiste-se a uma elevação dos critérios de contratação por parte dos empregadores, que priorizam cada vez mais uma abordagem baseada em atributos e competências práticas (*possessive approach*) em detrimento do título académico isolado. Esta tendência valida a premissa de que a experiência prática acumulada atua como um sinalizador crítico de prontidão para o trabalho (Suleman et al., 2024). Esta mudança de paradigma é corroborada por tendências globais recentes. Segundo o relatório *Job Outlook 2026*, cerca de 70% dos empregadores adotam atualmente modelos de recrutamento centrados em competências práticas, priorizando a capacidade de execução sobre o título académico isolado.

Neste contexto, a experiência de estudar e trabalhar em simultâneo ganha uma relevância particular. O estudante-trabalhador não desenvolve apenas competências transversais, como a gestão de prioridades ou o trabalho em equipa; tem também a oportunidade de as colocar em prática no dia a dia profissional. Essa vivência contribui para tornar as suas capacidades mais visíveis e verificáveis, reduzindo parte da incerteza associada ao processo de contratação.

Ainda assim, Pratt (2024) alerta para a necessidade de evitar uma visão excessivamente otimista deste modelo. Para que o recrutamento baseado em competências funcione de forma consistente, as organizações precisam de definir com clareza quais são as capacidades realmente necessárias para cada função e de desenvolver formas adequadas de as avaliar. Por essa razão, a valorização de percursos que combinam estudo e trabalho não deve ficar apenas no plano do discurso. É fundamental que os processos de seleção consigam reconhecer, de forma concreta, o conhecimento e as competências que emergem do contacto simultâneo com a universidade e com o mercado de trabalho.

Limitações e cautelas

É imperativo ler estes dados com uma dose de prudência, como a própria literatura sugere. O trabalho de Swiatkiewicz (2014), por ser de natureza exploratória e assentar numa amostra não probabilística de estudantes-trabalhadores em Portugal, não permite que as suas conclusões sejam aplicadas de forma universal a todas as organizações.

Da mesma maneira, o exercício pedagógico detalhado por Black e Warhurst (2026) acontece dentro de "portas" académicas. Embora seja uma simulação autêntica e valiosa, conta com o apoio direto de docentes, o que cria uma rede de segurança diferente daquela que se encontra numa imersão total e desprotegida no mercado de trabalho. Já as teses de Nonaka e Takeuchi (1995), apesar de oferecerem uma base teórica poderosa para entender a criação de saber, não foram desenhadas especificamente para o contexto do estudante que acumula funções laborais.

No entanto, admitir estas fronteiras não retira validade ao argumento central; serve, antes, para o situar com maior rigor científico. O que se pode afirmar, com base na evidência, é que o cruzamento entre a universidade e a prática profissional gera um ambiente muito propício para validar ou ajustar rotas de carreira. O que não se pode garantir, pelo menos sem estudos de maior escala, é que este fenómeno produza resultados idênticos em todos os setores ou perfis de alunos.

Adicionalmente, importa acautelar que a simbiose entre o saber e o fazer não está isenta de custos psicossociais substanciais. Como demonstrado por Zuzarte (2017), o sucesso e a satisfação do estudante-trabalhador nesta jornada estão fortemente condicionados pelo suporte social percebido, tanto no seio familiar como nas próprias organizações e instituições de ensino. Sem mecanismos estruturados de apoio e flexibilidade, o conflito entre os múltiplos papéis exigidos pode mitigar os benefícios da aprendizagem experiencial.

Discussão

A dicotomia entre a universidade e o mercado de trabalho é uma barreira que a prática da experiência dual ajuda a dissolver, transformando a formação superior num ecossistema integrado. Conforme apontam Black e Warhurst (2026), a criação de cenários de aprendizagem próximos da realidade profissional não apenas reforça a compreensão teórica, mas é fundamental para o desenvolvimento da identidade profissional. Esta articulação exige que as instituições de ensino integrem precocemente componentes práticas estruturadas, evitando que a teoria se perca na abstração e que a prática se fragmente em execução mecânica. A universidade assume, assim, o papel de mediadora reflexiva, conferindo densidade teórica aos dilemas concretos que o estudante traz do seu quotidiano profissional.

Simultaneamente, esta realidade impõe uma mudança de paradigma nas organizações. Valorizar o estudante-trabalhador é reconhecer uma agilidade rara: a capacidade de transitar entre o enquadramento académico e a exigência bruta do terreno. Este perfil, forjado pela maturidade de quem confronta conceitos com problemas reais, destaca-se num mercado que privilegia a competência transversal sobre a mera titulação. Ao reconhecerem o estudante-trabalhador como um ativo estratégico e não como uma exceção logística, os empregadores garantem profissionais que chegam ao mercado com uma noção nítida da sua utilidade real e prontos para a complexidade. Assim, a simbiose entre saber e fazer torna-se um imperativo mútuo: a academia ganha em relevância e o mercado ganha em prontidão e resiliência.

Conclusão

A análise desenvolvida sustenta que a experiência dual não representa apenas uma resposta a necessidades económicas, mas constitui um mecanismo estruturante de validação e

reorientação vocacional. Através da articulação entre a aprendizagem experiencial (Black & Warhurst, 2026), o conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995) e o paradigma do *skills-first hiring* (Pratt, 2024), demonstrou-se que a simbiose entre o saber e o fazer permite ao estudante transitar de um recetor passivo para um estratega da sua própria identidade profissional. O valor acrescentado desta reflexão reside precisamente na evidência de que a prática, quando mediada por uma reflexão crítica, mitiga a frustração e antecipa correções de rota vocacionais essenciais num mercado volátil.

As implicações deste estudo são diretas: o sucesso da empregabilidade contemporânea exige que as instituições integrem precocemente a componente aplicada e que as organizações reformulem os seus processos de seleção para reconhecer o capital experiencial.

Contudo, este estudo não esgota a complexidade do fenómeno. Investigações futuras deverão explorar lacunas ainda latentes na literatura: primeiro, o impacto psicológico da fadiga cognitiva e as repercussões psicossociais da sobreposição entre o desempenho académico e o laboral. Esta linha de análise ganha relevância ao considerar evidências como as de Nagai (2009), que demonstram que a dupla jornada reduz drasticamente as horas de descanso dos universitários, gerando níveis elevados de sonolência que afetam diferentemente homens e mulheres. Compreender as assimetrias de género e o impacto biológico desta conciliação será fundamental para consolidar a experiência dual como um pilar de equidade profissional e competitividade saudável.; segundo, a análise comparativa entre diferentes áreas disciplinares para verificar se esta "simbiose" é transversal ou se apresenta particularidades setoriais; e, por fim, o papel das políticas públicas de incentivo ao estudante-trabalhador na redução das desigualdades de acesso a oportunidades de carreira. Estas avenidas de investigação seriam fundamentais para consolidar a experiência dual como um pilar da equidade e competitividade profissional.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *Gemini* e *Perplexity* para organização de ideias e reestruturação do texto. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Black, K., & Warhurst, R. (2026). Enhancing employability through an authentic experiential learning exercise. *Journal of Management Education*, 50(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/10525629251394311>
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2024). *Estatísticas da Educação 2023/2024*. <https://estatisticas-educacao.dgeec.medu.pt/eef/2024/inicio.asp>
- Eurostat (2026, 19 de janeiro). 25% of young people work and study at the same time. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260119-2>
- Nagai, R. (2009). *O trabalho de jovens universitários e repercussões no sono e na sonolência: trabalhar e estudar afeta diferentemente homens e mulheres?* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. 10.11606/T.6.2009.tde-15062011-110407
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162–171 <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>

- Pratt, M. K. (2024, 16 de abril). Skills-first hiring has CIOs rethinking talent strategies. <https://www.cio.com/article/2088968/skills-first-hiring-has-cios-rethinking-talent-strategies.html>
- Suleman, F., Suleman, A., & Mendes Cunha, F. (2024). Employability skills and jobs for graduates: Learning from job advertisements. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (105), 121–140. <https://doi.org/10.7458/SPP202410531925>
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: Um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 663–687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>
- Valente, C. D. A. B. M. (2023). *Recruitment methodology based on a "reskilling" and "upskilling" strategy* [Master's thesis, NOVA Information Management School, Universidade NOVA de Lisboa]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10362/150174>
- Zuzarte, I. C. (2017). *O conflito trabalho-família-escola, a satisfação com os papéis de vida e o suporte social, percebido: Estudo com uma amostra de trabalhadores-estudantes* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/28161>