

## Artigos originais

### EMPREGABILIDADE E MODALIDADE DE FORMAÇÃO ACADÊMICA: UMA DISCUSSÃO SOBRE A PREFERÊNCIA DOS EMPREGADORES PARA CARGOS DE CHEFIA E LIDERANÇA

#### Original Articles

#### EMPLOYABILITY AND MODALITY OF ACADEMIC EDUCATION: A DISCUSSION ABOUT EMPLOYER PREFERENCE FOR LEADERSHIP JOB ROLE

Bruno Duarte Bellodi\*  
brunoduartebellodi@gmail.com  
http://

Marli Auxiliadora da Silva\*\*  
marli.silva@ufu.br  
http://lattes.cnpq.br/6389622020342036



CAMINE: Cam. Educ. = CAMINE: Ways Educ., Franca, SP, Brasil - eISSN 2175-4217 - está licenciada sob [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)    

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo analisar a decisão de contratação de recrutadores e/ou empregadores para cargos de chefia e liderança, a partir da identificação de possíveis relações entre as variáveis empregabilidade e modalidade de formação acadêmica, presencial ou a distância. Usando como embasamento teórico autores como Grossman e Jhonson (2017), Jeancola (2011), Rocha e Silva (2019) investigou-se a temática, enfatizando a abordagem do problema adotou-se uma discussão de natureza quanti-qualitativa. Para a composição da amostra utilizou-se a técnica bola de neve (*snowball*) que consiste em solicitar a cada respondente uma indicação para aplicação do instrumento de pesquisa. A amostra final totalizou dezesseis respondentes que ocupam cargos de gerência de bancos, sócios de empresas e recrutadores e gestores de recursos humanos. Os resultados mostram que a modalidade de ensino cursada e a experiência do candidato são

\*Graduado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia

\*\*Doutora em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Pesquisadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração e Ciências Contábeis (NEPACC) com temáticas relacionadas à educação contábil, gênero e custos e inovação.

fatores decisivos para a contratação de candidatos para cargos de chefia e liderança. Os resultados denotam, também, a preferência por candidatos graduados pela modalidade de ensino presencial. Fator como sexo dos candidatos não interfere na decisão de contratação, ao contrário do fator idade que revelou dissenso quanto à importância atribuída pelos respondentes para a contratação de candidatos a cargos de chefia e liderança. Confirmou-se que o conhecimento do próprio respondente quanto à modalidade a distância aumentou sua disposição para contratação de candidatos formados nessa mesma modalidade.

**Palavras-chave:** Empregabilidade. Modalidade de Formação Acadêmica. Ensino Presencial. Ensino a Distância (EaD).

**ABSTRACT:** The present study aimed to analyze the decision of hiring recruiters and/or employers for leadership and leadership positions, from the identification of possible relationships between the employability variables and the modality of academic, presential or distance education. Using as theoretical basis authors such as Grossman and Jhonson (2017), Jeancola (2011), Rocha e Silva (2019) developed the theme, emphasizing the approach of the problem adopted a quanti-qualitative discussion. For the sample composition, the snowball technique was used, which consists of asking each respondent for an indication for the application of the research instrument. The final sample consisted of sixteen respondents in bank management, corporate partners, recruiters and human resources management positions. The results show that the type of education attended and the candidate's experience are decisive factors for hiring candidates for leadership and leadership positions. The results also indicate the preference for candidates graduated by the classroom teaching modality. Gender factor of candidates does not interfere with the hiring decision, unlike the age factor that revealed dissent regarding the importance attributed by respondents to hiring candidates for leadership and leadership positions. It was confirmed that the respondent's knowledge about the distance modality increased his willingness to hire candidates trained in the same modality.

**Keywords:** Employability. Modality of Academic Formation. Presential learning. Distance Learning.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas, de modo geral, em seus processos seletivos para contratação de candidatos a uma vaga de emprego, enfatizam as competências, habilidades e atitudes específicas e generalistas esperadas do candidato para ocupação dessa vaga. Se atendidas as exigências, o candidato estará apto a ingressar nas organizações. Por isso, investimentos em educação como forma de aquisição do conhecimento, entendido aqui como as competências, habilidades e atitudes, podem

resultar em maior empregabilidade, visto que a educação, de acordo com Schultz (1973) aumenta o capital humano, especialmente quando se exige maior nível educacional para a ocupação de um cargo.

Balassiano, Seabra e Lemos (2005) explicam que a discussão contemporânea acerca da empregabilidade aborda os impactos do capital educacional nas práticas produtivas dos indivíduos numa estrutura socioeconômica capitalista. O discurso corrente sobre essa relação tende a valorizar os efeitos da escolaridade diante da renda obtida pelos trabalhadores e das suas chances de inserção no mercado de trabalho. Na atualidade, são inúmeras as opções e oportunidades para que o indivíduo busque aumentar seu capital humano, visto a oferta de ensino superior em modalidades presenciais e à distância.

Há uma tendência crescente no número de matrículas em cursos de ambas as modalidades, presenciais e à distância. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em 2017, mais de oito milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior de graduação, e no mesmo ano, aproximadamente 1,2 milhão de estudantes concluíram a educação superior (INEP, 2018). Uma vez que o número de matrículas do ensino superior de graduação vem crescendo entende-se que discutir as características de ambas as modalidades de ensino e relacionar a formação acadêmica obtida com a empregabilidade e, conseqüentemente, com o processo de recrutamento e contratação de candidatos por gestores organizacionais, pode evidenciar o que pensam esses empregadores sobre tais modalidades de ensino.

Estudos tem relacionado formação acadêmica com empregabilidade, em cenário internacional (GROSSMAN; JOHNSON, 2017; JEANCOLA, 2011), e no Brasil (MIRANDA *et al.*, 2017; ROCHA; SILVA, 2019), observando-se nas considerações dessas pesquisas quanto às relações entre ambas as variáveis, que a formação acadêmica interfere no processo de empregabilidade, e, por conseqüência, na vida profissional das pessoas. Dessa forma, entende-se que o principal efeito da educação é a mudança que ela provoca nas habilidades e conhecimento de quem estuda, podendo, como conseqüência levar um indivíduo a obtenção de um melhor nível de renda, maior qualidade de vida e melhores

oportunidades profissionais. Nesse sentido, este estudo além de apontar os fatores considerados quando da contratação do profissional para cargos de chefia e liderança, se propõe a discutir se a modalidade de formação acadêmica é critério de decisão para tal contratação.

Diante do exposto, apresenta-se a seguinte problemática: qual a preferência de empregadores e/ou recrutadores quando da contratação de empregados para cargos de chefia e liderança, considerando a modalidade de ensino cursada pelos candidatos? O objetivo geral consiste em identificar a decisão de contratação de recrutadores e/ou empregadores para cargos de chefia e liderança, a partir da identificação de possíveis relações entre empregabilidade e modalidade de formação acadêmica.

A fim de responder ao objetivo geral pretende-se:

- a) identificar os fatores que influenciam na decisão de contratação de empregadores e recrutadores para cargos de chefia e liderança;
- b) analisar se os recrutadores e/ou empregadores estão mais dispostos a admitir um candidato cuja graduação foi obtida por meio do ensino presencial, ao contrário daquele que se graduou em ensino a distância (EaD) ou em uma graduação mista;
- c) analisar se empregadores que cursaram ou conhecem a modalidade EaD estão mais dispostos a oferecer uma vaga de emprego a candidatos que se graduaram por meio do EaD.
- d) investigar se a experiência profissional do candidato, independentemente da modalidade de formação acadêmica, altera a disposição de contratação;
- e) discutir a percepção de recrutadores e/ou empregadores acerca da equivalência do ensino ministrado na modalidade presencial e a distância.

O presente estudo se justifica, portanto, devido às discussões que apontarão os efeitos da escolaridade presencial e à distância nas oportunidades de inserção de um indivíduo no mercado de trabalho, como defende a Teoria do Capital Humano (TCH).

Esse estudo justifica-se, ainda, por seu teor social, visto que o Brasil vivencia

desde 2017, com a regulamentação da oferta de ensino a distância, mediante o Decreto nº 9.057/2017, um momento em que os governos estão incentivando e aprovando novas instituições para ministrarem cursos à distância (BRASIL, 2017). Assim, investigar a percepção do mercado, nas pessoas de recrutadores e/ou empregadores, que teoricamente irão absorver os futuros profissionais poderá indicar se candidatos formados em ambas as modalidades concorrem em condições de igualdade, ou equivalentes, em um processo seletivo, devido às percepções dos empregadores sobre os atributos de cada modalidade. Adicionalmente, o estudo poderá tornar mais explícita a opinião dos empregadores sobre suas preferências na hora de selecionar e contratar.

Este estudo está dividido em cinco seções, sendo a primeira esta introdução onde se apresenta a temática investigada, bem como a pergunta de pesquisa, objetivos, a justificativa e contribuição da pesquisa. Na fundamentação teórica são apresentados os conceitos de empregabilidade, formação acadêmica e a teoria que embasa as discussões. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados. Em seguida são discutidos os resultados e apresentadas as considerações finais.

## **2 TEORIA DO CAPITAL HUMANO, EMPREGABILIDADE E MODALIDADES DE ENSINO**

O termo capital humano surgiu referindo-se ao conjunto de capacidades produtivas dos seres humanos formadas pelos conhecimentos, atitudes e habilidades e que geram resultados em uma economia como denotam considerações de estudos seminais como Becker (1962), Blaug (1965) e Baptiste (2001). Nas premissas da Teoria do Capital Humano (TCH), a educação pode ser tratada como um investimento, pois ela se torna parte do indivíduo que a recebe, fazendo com que este adquira capacitações que levam a benefícios futuros (BALASSIANO; SEABRA; LEMOS, 2005; CAMPOS, 2016). Rocha e Silva (2019) destacam, inclusive, que muitas empresas enfatizam a educação e nível de formação acadêmica como prioridades na hora da contratação, tais como também

as suas capacidades e competência.

A TCH postula que os indivíduos investem em educação na esperança de obter uma renda mais elevada no futuro (TAN, 2014). Nesse sentido, a relação das modalidades de ensino presencial e EaD e a empregabilidade que é tratada neste estudo, pode ser fundamentada e melhor explicada por esta teoria. A partir da ótica da TCH, a educação é o principal capital humano enquanto concebida como produtora da capacidade de trabalho, visto que aumenta a produtividade e os ganhos de indivíduos sendo, portanto, um investimento (PAIVA, 2001; TAN, 2014).

Schultz (1973), estudioso da Teoria do Capital Humano, já afirmava que, como os seres humanos são livres, o capital humano não se torna um ativo negociável que se adquire no mercado, no sentido de que possa ser vendido; ao contrário, pode ser adquirido por um próprio investimento em si próprio. Nessa linha de pensamento atribui-se à educação “a expectativa de que esta possa, através da mobilidade social, melhorar os mecanismos de distribuição de renda e inserção produtiva, através do preparo dos indivíduos para o mercado de trabalho” (OLIVEIRA, 1997, p. 91).

O principal efeito da educação é a transformação promovida nas habilidades e conhecimentos daquele que estuda (CUNHA; CORNACHIONE JÚNIOR; MARTINS, 2010). Entende-se, portanto, que o conhecimento resultante da formação acadêmica leva à empregabilidade, entendida por Costa (2014) como a capacidade do profissional de se adequar às necessidades e dinâmica dos novos mercados de trabalho. No contexto das organizações, o capital humano é um fator que se reflete, inclusive, no fator financeiro, constituindo-se também como um ativo de importância essencial nas organizações atuais, aumentando até mesmo seu patrimônio (REFATTI; SANTOS, 2013).

A empregabilidade pode ser compreendida como um conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa conquistar e manter um trabalho (CAMPOS *et al.*, 2008). Para Hilsdorf (2009) a empregabilidade é um tema extremamente dinâmico, visto que é resultante de uma lista de pré-requisitos necessários e desejados pelo mercado, que cresce continuamente, pois as chamadas competências essenciais vão se tornando mais amplas e mais complexas

à medida que o tempo passa.

Quanto aos fatores que aumentam ou diminuem a empregabilidade de um candidato e candidata, Campos *et al.* (2008) ressaltam que, no campo do Ensino Superior, a empregabilidade é a probabilidade de o graduando apresentar atributos que os empregadores antecipem como necessários para o funcionamento efetivo de sua organização. Na concepção de Hilsdorf (2009) os fatores que aumentam a empregabilidade dependem de profissionais competentes, éticos, determinados e com visão de futuro; sua empregabilidade depende da sua capacidade de gestão da sua própria vida e carreira. Para aumentar a empregabilidade, Minarelli (2013) cita que os profissionais precisam estar aptos do ponto de vista técnico, gerencial, intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos. Conhecimentos atualizados, múltiplas habilidades e boa reputação são o grande capital das pessoas que vendem o próprio trabalho.

A adequação a uma vaga de emprego presume a avaliação, pelo recrutador, dos documentos do candidato ou candidata. Tradicionalmente, o documento principal desta análise será o currículo. Tabatabaei e Gardiner (2012) observam que vários são os fatores que os empregadores consideram relevantes no currículo ao tomarem decisões no ato da contratação e, entre eles, pode-se destacar: experiência profissional, instituição de formação e a modalidade de ensino que o candidato frequentou na graduação.

## **2.1 Modalidades de ensino**

De acordo com o Ministério da Educação (MEC), as modalidades de ensino são compostas pelo ensino presencial, quando exige a presença do aluno em pelo menos 75% das aulas e em todas as avaliações; e pelo EaD, que ocorre quando a relação professor-aluno não é presencial, e o processo de ensino ocorre utilizando os segmentos de comunicação: material impresso, televisão, internet etc. (MEC, 2017).

Sobre o EaD, no artigo 1º do Decreto nº 9.057/2017, a modalidade é descrita como aquela em que se faz a mediação didático-pedagógica no processo de educação, por meio da utilização de meios tecnológicos de informação e

comunicação mediante o emprego de pessoas qualificadas para desenvolver atividades educativas para os estudantes que estão em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

A modalidade presencial é aquela comumente utilizada nos cursos regulares, onde docentes e discentes encontram-se sempre em um mesmo local físico ao mesmo tempo. No EaD, que pode ou não apresentar momentos presenciais, docentes e discentes estão separados fisicamente no espaço e/ou tempo, sendo a modalidade efetivada através do intenso uso de tecnologias de informação e comunicação, principalmente as telemáticas, como a internet. No EaD também são utilizados o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes (MORAN, 2008).

Para García-Aretio (1995) o EaD é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que substitui o contato pessoal professor/aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria, que possibilitam a aprendizagem independente e flexível dos alunos. O EaD, afirma Preti (1996), deve ser compreendido como uma maneira de se fazer educação pela democratização do conhecimento, onde o conhecimento deve estar disponível a quem se dispuser a conhecê-lo, independente do lugar, do tempo e de estruturas formais de ensino.

Ambas as modalidades de ensino apresentam vantagens e desvantagens, como explicado por Dongsong *et al.* (2004). Para os autores na modalidade presencial tem-se como vantagens: retorno imediato de auxílio, relação entre professor e estudante, maior motivação dos alunos e principalmente um cultivo de socialização entre professor e estudante; já como desvantagens da modalidade presencial, citam-se o ensino centrado no instrutor e as restrições de tempo e localização. Com relação ao EaD são vantagens: a flexibilidade no tempo e localização e a disponibilidade para o público global. Entre as desvantagens do EaD os autores apontam: falta de *feedback* imediato, maior tempo de preparação para o instrutor, não é confortável para algumas pessoas, mais frustração com o desempenho da modalidade.

De forma geral e de acordo com Gutierrez e Prieto (1994), Medeiros (1999) e

Preti (1996), as vantagens da modalidade EaD, são, resumidamente, as seguintes: massificação espacial e temporal, custo reduzido por estudante, população escolar mais diversificada, individualização da aprendizagem, quantidade sem diminuição da qualidade e autonomia no estudo. Na mesma linha de pensamento, Marques (2004) concorda que o EaD se tornou, em todo o mundo, uma maneira importante para a promoção de oportunidades para muitas pessoas devido a facilidade que dispõe de romper barreiras.

Miranda *et al.* (2017) comparam com base na conclusão de Lundberg, Castillo-Merino e Dahmani (2008), o desempenho nas modalidades EaD e presencial, apresentando um resumo sobre as descobertas empíricas na literatura e os efeitos do ensino *online* no desempenho dos estudantes em relação ao ensino presencial. A análise do aumento do número de estudantes *online* mostra a importância na perspectiva para atrair novos grupos que não possuíam possibilidades de estudar e conseqüentemente se esses grupos forem atingidos, terá um efeito sobre a acumulação e distribuição de capital humano.

Embora o EaD seja uma modalidade de ensino que democratize e promova o acesso à educação, ainda carece de maior credibilidade, como discutem Petry, Borges e Domingos (2014). Sadik (2016) destaca que a educação a distância é vista como inferior à educação presencial, e os graus obtidos pelo EaD não são semelhantes àqueles obtidos em instituições presenciais em termos de credibilidade e qualidade.

Algumas considerações quanto à modalidade de formação acadêmica e empregabilidade se mostram necessárias: os empregadores têm um maior receio ao contratar um candidato com diploma obtido à distância, devido à percepção, sendo Columbaro e Monaghan (2008) de falta de rigor; falta de interação face a face; possível desonestidade acadêmica; associação com o comércio de diplomas; e, preocupação com o verdadeiro compromisso dos alunos.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa com abordagem quanti-qualitativa, possui caráter descritivo,

visto que se propõe a descrever e discutir a percepção de recrutadores e/ou empregadores, considerando a relação das variáveis 'modalidade de formação acadêmica' e 'empregabilidade', em situações de contratação para cargos de chefia e liderança.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário, adaptado de estudos anteriores de Jeancola (2011) e Grossman e Johnson (2017). Os instrumentos de ambos os estudos foram traduzidos para o Brasil por Rocha e Silva (2019) e depois de submetidos à avaliação de pessoa fluente na língua inglesa, foi validado mediante realização de pré-teste com contadores que são recrutadores em suas organizações contábeis. O questionário foi dividido em quatro partes.

Na primeira parte são apresentados cenários descrevendo as características dos candidatos/candidatas e modalidade de formação acadêmica para que o/a respondente escolha aquele candidato/candidata que recomendaria para uma vaga de emprego em sua organização. O/A entrevistado, após analisar o cenário apresentado, assinalaria (Recomendaria fortemente); (Recomendaria); (Não tem certeza se recomendaria); (Recomendaria com reservas); (Não recomendaria), justificando sua decisão. Também foi solicitado ao respondente que justificasse, de forma dissertativa, sua resposta.

A segunda parte do questionário investiga a percepção dos recrutadores/empregadores sobre as modalidades de ensino. Na terceira parte do instrumento de pesquisa são questionados os fatores que influenciam sua decisão de contratação. A escala, no formato *Likert* de cinco pontos, apresenta as seguintes descrições: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indiferente; 4- Importante; 5- Muito importante. Por fim, últimas questões têm como objetivo caracterizar o perfil sociodemográfico do respondente.

Para a análise dos dados foram criadas categorias e dimensões de análise conforme evidenciado no Quadro 1, onde também visualiza-se a amarração de cada categoria aos objetivos propostos.

Quadro 1 – Matriz de amarração de categorias e objetivos do estudo

<b>Objetivo geral:</b> Identificar a decisão de contratação de recrutadores e/ou empregadores para cargos de chefia e liderança, a partir da identificação de possíveis relações entre as variáveis empregabilidade e modalidade de formação acadêmica.		
Categorias de análise	Dimensões de análise	Objetivos
Decisão de contratação	Fatores de decisão	a) identificar os fatores que influenciam na decisão de contratação de empregadores e recrutadores para cargos de chefia e liderança.
Formação: acadêmica e profissional	Graduação e pós-graduação: ensino presencial vs EaD	b) analisar se recrutadores/empregadores estão mais dispostos a admitir um candidato cuja graduação foi obtida por meio do ensino presencial, ao contrário daquele que se graduou em EaD ou em uma graduação mista. c) analisar se empregadores que cursaram e/ou conhecem a modalidade EaD estão mais dispostos a oferecer uma vaga de emprego a candidatos que se graduaram por meio do EaD.
	Experiência profissional	d) investigar se a experiência profissional do candidato, independentemente da modalidade de formação acadêmica, altera a disposição de contratação.
Equivalência do ensino	Superioridade Equivalência Inferioridade	e) discutir a percepção de recrutadores e/ou empregadores acerca da equivalência do ensino ministrado na modalidade presencial e a distância.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mazzon (1978).

Para a composição da amostra utilizou-se a técnica bola de neve (*snowball*) que consiste em solicitar de cada respondente uma indicação para aplicação do instrumento de pesquisa. Após as indicações e o estabelecimento de contato por e-mail com cada possível participante da pesquisa, o roteiro semiestruturado de entrevista foi formatado na forma de questionário e encaminhado, também por e-mail em outubro de 2019. Entre o período de envio e devolutiva das respostas aguardou-se 30 dias para finalização do prazo de coleta de dados. Ao final foram obtidas respostas de 16 (dezesseis) profissionais responsáveis pelo processo de seleção e recrutamento em suas organizações.

A análise das respostas, quanto ao perfil dos respondentes, foi realizada por meio de estatística descritiva. Para as respostas dissertativas às questões propostas usou-se a análise de conteúdo. Oportuno destacar que para manter o anonimato dos respondentes quando da discussão das categorias de análise, os respondentes receberam um código alfanumérico composto pela letra E (entrevistado) e um número (1, 2, 3) atribuído conforme a ordem da devolução do instrumento de

pesquisa respondido.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os respondentes do presente estudo são compostos por gerentes de bancos, donos de empresas, recrutadores e gestores de recursos humanos. O perfil descritivo, elaborado com o uso do software Microsoft Excel, com características sociodemográficas e laborais, dos respondentes é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil descritivo dos respondentes

Variáveis	Descrição	f	f(%)
Gênero	Feminino	04	25,00
	Masculino	12	75,00
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>
Idade	Até 24 anos	03	18,75
	De 25 a 34 anos	06	37,50
	De 35 a 44 anos	05	31,25
	45 anos ou mais	02	12,50
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>
Formação	Graduação	09	56,25
	Especialização (MBA ou Mestrado profissional)	06	37,50
	(Mestrado Acadêmico)	01	6,25
	Doutorado	00	0,00
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>
Tempo de atuação profissional	Até 05 anos	03	18,75
	De 6 a 10 anos	03	18,75
	De 11 a 15 anos	08	50,00
	De 16 a 20 anos	00	0,00
	Mais de 25 anos	02	12,50
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>
Realizou cursos EaD?	Não	10	62,50
	Sim	06	37,50
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A maioria dos entrevistados, 75,0%, é do sexo masculino. Em relação à idade, a maioria tem de 25 a 34 anos (37,5%). Sobre a formação acadêmica dos respondentes observa-se que 56,25% dos entrevistados cursaram apenas graduação; já 37,5% possuem especialização (MBA ou mestrado profissional) enquanto 6,25% cursou mestrado acadêmico.

Com relação a outras variáveis, denominadas nesta pesquisa de laborais,

observa-se que 50,0% declararam já atuar profissionalmente entre 11 a 15 anos. Buscou-se ainda identificar se o próprio respondente já cursou a modalidade EaD, em qualquer tipo de curso: aperfeiçoamento, capacitações, formação acadêmica, por entender que o conhecimento da modalidade poderia influenciar em suas respostas quanto à opinião sobre a contratação de um candidato cuja formação acadêmica decorre do EaD. De 16 respondentes somente 37,5% possuem essa experiência.

É oportuno comentar que entre as pessoas que possuem conhecimento e experiência com o EaD, somente 2 pessoas cursaram sua graduação pela modalidade à distância, 2 respondentes fizeram curso técnico, entre eles, curso de finanças e cursos de aprimoramento pessoal. Por fim, dois respondentes realizaram outros cursos como: matemática financeira, investimentos, Excel e curso de vendas. Na sequência são discutidas as categorias de análise.

#### **4.1 Categoria de análise: ‘decisão de contratação’**

Na análise desta categoria são identificados os fatores que influenciam na decisão de contratação de empregadores e recrutadores para cargos de chefia e liderança. Na análise da presente categoria, foram apresentados fatores apontados nos estudos de Jeancola (2011) e Grossman e Johnson (2017), em contexto internacional, e de Rocha e Silva (2019), em âmbito nacional, como diferenciadores no ato da contratação de um candidato para cargos de chefia e liderança. Os respondentes deveriam assinalar sua resposta em uma escala de grau de importância entre nada importante e muito importante para catorze fatores.

Interessante observar que dois fatores como idade e sexo do candidato/candidata não são considerados como de importância pelos respondentes para uma decisão de contratação. No que se refere à idade do candidato, no entanto, não há consenso, pois 37,5% dos respondentes afirmam que tal fator é indiferente em sua decisão de contratação. Já outros 35,5% afirmam que a idade é um critério importante para suas decisões.

Quanto ao fator ‘sexo do candidato’, 56,25% dos respondentes afirmam que essa é uma variável indiferente em sua decisão de contratação; 03 respondentes

afirmam que é fator pouco importante; para 04 entrevistados o sexo é fator nada importante. Portanto, podemos estabelecer que o sexo não é levado em consideração no ato da contratação para cargos de chefia e liderança pelos 16 gestores. Em estudo anterior de Rocha e Silva (2019), no contexto nacional, as mulheres são preferidas revelando maior empregabilidade; destaca-se, contudo que na pesquisa citada a decisão não envolvia cargos de chefia e liderança.

Observa-se que opinião quanto a idade do candidato/candidato se difere do aspecto 'sexo' no ato da contratação, pois 37,5% dos recrutadores afirmam ser este um fator irrelevante ou indiferente para o processo de recrutamento de suas respectivas empresas. Todavia, pode-se perceber que outros 37,5% acreditam que esse fator é importante em sua avaliação para a contratação. Assim, a idade do candidato, para os respondentes desta pesquisa, pode sim afetar a empregabilidade.

Foram considerados como fatores importantes: a experiência profissional do candidato/candidata; graduação; pós-graduação; atividades extracurriculares (como estágio) realizadas pelo candidato/candidata durante a graduação.

Com relação à experiência do candidato, 56,25% dos entrevistados afirmam que este é fator muito importante para a aceitação e contratação de determinado candidato, ou seja, mais da metade dos respondentes adotam a experiência como um fator decisivo e diferencial para suas decisões. Já 43,75% dos entrevistados acreditam que a experiência é importante para assegurar a contratação, e por consequência a empregabilidade, de um candidato. É interessante notar que quanto ao fator experiência, nenhum dos entrevistados assinalou que a experiência é pouco, nada importante e indiferente. Portanto, é possível dizer que a experiência de um candidato pode superar a modalidade de ensino cursada pelo candidato em decisões dos recrutadores participantes desta pesquisa como critério para a contratação aos cargos de chefia e liderança, visto que 100% dos entrevistados acreditam que a experiência profissional é um fator de suma importância para decisões de contratação.

Outro fator considerado como influenciador da decisão da contratação é a formação em nível de graduação. Para 68,75% dos respondentes é muito importante

um candidato/candidata ter cursado uma graduação para ingressar em empresas que recrutem para cargos de chefia e liderança; para outros 25,00% dos entrevistados o candidato possuir uma graduação é importante. Ao se referir ao candidato e se o mesmo possui uma graduação, é interessante relacionar essa análise com a Teoria do Capital Humano que entende haver influência da escolaridade na renda obtida pelos trabalhadores e em suas chances de inserção no mercado de trabalho.

Outro fator destacado como influenciador da decisão de contratação é a formação em nível de pós-graduação. Essa formação é importante para 43,75% dos entrevistados e muito importante para outros 37,5%. Constata-se que a escolaridade, considerada aqui como a graduação e pós-graduação, são fatores que podem assegurar a empregabilidade, com chances de o candidato/candidata que os possuem serem recrutados pelos gestores respondentes.

Por fim, o quarto fator destacado nas respostas refere-se às atividades extracurriculares. As respostas indicam que é um aspecto interligado com a experiência do candidato/candidata, e foram obtidas respostas semelhantes ao fator experiência: 56,25% dos respondentes acreditam que a experiência é importante, enquanto 43,75% afirmam que é importante o candidato ter atividades extracurriculares para melhorar suas chances de assegurar a sua empregabilidade.

#### **4.2 Categoria de análise: 'formação acadêmica e profissional'**

Os cenários nesta parte do instrumento de pesquisa apresentavam aos respondentes três candidatos (candidatos 1, 2 e 3) em dois cenários distintos. A discussão dessa categoria busca responder a três objetivos específicos: (i) analisar se os recrutadores e/ou empregadores estão mais dispostos a admitir um candidato cuja graduação foi obtida por meio do ensino presencial, ao contrário daquele que se graduou em EaD ou em uma graduação mista; (ii) analisar se os empregadores que conhecem a modalidade EaD estão mais dispostos a oferecer uma vaga de emprego a candidatos que se graduaram por meio do EaD; (iii) investigar se a experiência profissional do candidato, independentemente da modalidade de formação acadêmica, altera a disposição de contratação.

A partir dessas respostas discute-se sobre o perfil desejado pelos recrutadores, e se a modalidade de formação acadêmica agregada com experiência profissional já adquirida é uma forma de diferenciação dos candidatos na hora da contratação. A discussão dessa categoria é dividida entre a formação acadêmica e profissional, iniciando-se pela formação acadêmica.

#### 4.2.1 Categoria de análise: formação acadêmica

No primeiro cenário as dimensões de formação acadêmica, tanto em nível de graduação e pós-graduação com foco nas modalidades de ensino presencial e à distância, são o objeto de questionamento. Nesse cenário, o candidato 1 obteve sua graduação e pós-graduação em um ambiente educacional tradicional (100% presencial). O candidato 2 obteve sua graduação pelo ensino tradicional (100% presencial) e pós-graduação por meio do EaD (100% online). O candidato 3 obteve sua graduação e pós-graduação por meio do EaD (100% online). Nessa parte do questionário os candidatos, independentemente do sexo, cursaram a graduação e, também, uma pós-graduação. O diferenciador nesse cenário é a modalidade de ensino cursada: presencial ou à distância.

Quanto à formação acadêmica - graduação e pós-graduação -, obtidas na modalidade presencial e a distância na Tabela 2 expõe-se a síntese das opções de recomendação.

Tabela 2 – Síntese das respostas ao Cenário 1

Candidatos	Opções de recomendação				
	Recomendaria fortemente	Recomendaria	Não tenho certeza se recomendaria	Recomendaria com reservas	Não recomendaria
Candidato 1	10	06	00	00	00
Candidato 2	04	09	03	00	00
Candidato 3	00	06	05	05	00

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 2 é possível observar melhor as preferências e opções de recomendação dos empregadores no ato da contratação. O candidato 1 que obteve sua graduação e pós-graduação por meio do ensino tradicional - 100% presencial -, seria recomendado fortemente por 10 dos gestores entrevistados; os outros 6

entrevistados também recomendariam o candidato 1. Nota-se que não há incertezas ou reservas quanto a este candidato que se graduou na modalidade de ensino presencial.

O candidato 2, caracterizado como aquele que cursou a sua graduação em ensino 100% presencial, e sua pós-graduação pela modalidade EaD, 100% *online*, seria recomendado fortemente por 4 gestores, além de ser recomendado por 9 entrevistados. Todavia, 3 dos entrevistados não tem certeza se recomendaria. Pode-se perceber que, embora o candidato igualmente ao primeiro candidato tenha concluído sua graduação na modalidade presencial, a pós-graduação cursada mediante o EaD, influenciou as respostas dos entrevistados.

Por fim para o candidato 3, que obteve sua graduação e sua pós-graduação pela modalidade EaD, 100% *online*, seria recomendado por apenas 37,5% (n=6) dos respondentes. Não tem certeza se recomendaria ou recomendaria com reservas, cinco respondentes igualmente para cada opção.

Pode-se notar uma discrepância para as recomendações de contratação aos três candidatos, onde o candidato 1 seria recomendado fortemente por 10 gestores; o candidato 2 por 4 gestores; e por fim o candidato 3, que não seria recomendado fortemente por nenhum dos entrevistados. O candidato 3 também foi o único que na opinião dos gestores seria recomendado com reservas. Desta forma pode-se inferir que há dúvidas quanto a aceitação dos entrevistados, no que se refere à modalidade de ensino ofertada a distância. Diferentemente, a modalidade de ensino preferida dos entrevistados é a tradicional, onde a formação ocorreu de forma 100% presencial.

É possível afirmar também que de certa forma a aceitação da pós-graduação cursada pela modalidade EaD é fator de decisão para os entrevistados: nos cenários apresentados o candidato 2 que cursou sua graduação presencialmente e sua pós-graduação a distância teria um índice de recomendação e de forte recomendação pela maioria dos respondentes, enquanto há reservas quanto ao candidato que cursou sua graduação e pós-graduação à distância.

É preciso ressaltar que entre os 16 entrevistados somente 6 deles conhecem e tiveram experiências pessoais com o EaD, visto terem realizado sua própria

graduação ou algum curso técnico e outros de aperfeiçoamento de forma 100% *online*. Por isso, as respostas às opções de recomendação dos candidatos, considerando a dimensão de análise sobre o ensino presencial *versus* ensino a distância, pode ter algum viés, visto que os respondentes podem ter-se baseado no senso comum dos respondentes quanto às desvantagens do EaD.

Os respondentes possuem dúvidas no que se refere à qualidade da modalidade ofertada a distância e parecem desconhecer a capacidade e a efetividade dos cursos ofertados *online*, com reconhecimento do Ministério da Educação (MEC). Embora o EaD use metodologia um tanto quanto diferente do ensino presencial, pode-se citar as suas vantagens, que na maioria dos casos, dá ao aluno a opção de flexibilizar o seu horário, e assistir as aulas no conforto de sua residência. Contudo, os pontos negativos parecem prevalecer sobre os pontos positivos, podendo ser citada a falta de experiência prática que o EaD não proporciona, e a falta de capacidade de criar uma rede de contatos, que muitas vezes pode ser decisiva para assegurar a empregabilidade de um candidato no mercado de trabalho.

Para finalizar essa seção pode-se enfatizar que a modalidade de formação acadêmica, na visão dos gestores entrevistados, é um aspecto que pesa na hora da recomendação e contratação de um candidato, e que é um diferencial para assegurar a empregabilidade do mesmo no mercado de trabalho. Todavia, baseando-se nas respostas dos gestores, acredita-se que uma pós-graduação realizada de forma *online*, não reduziria a chance de um candidato ser contratado por uma empresa.

#### **4.2.2 Sobre a formação acadêmica e experiência profissional**

No segundo cenário analisa-se o cenário de graduação e a experiência profissional dos candidatos. A experiência profissional de um candidato pode ser um fator de decisão que altera a disposição de contratação pelo recrutador e/ou empregador, por isso o respondente avaliou dois candidatos. O candidato **1** obteve seu diploma de graduação pelo ensino EaD (100% *online*), trabalhou por cinco anos. Já o candidato **2** obteve seu diploma de graduação pelo ensino tradicional (100%

presencial) e trabalhou por cinco anos. Além de assinalar sua opção de recomendação também foi solicitado ao respondente que justificasse, de forma dissertativa, sua resposta.

A partir das respostas discute-se sobre o perfil desejado pelos recrutadores, e se a modalidade de formação acadêmica agregada com experiência profissional já adquirida é uma forma de diferenciação dos candidatos na hora da contratação. É oportuno ressaltar que a ordem de apresentação das modalidades de formação nesse segundo cenário foi invertida em relação ao apresentado no Cenário 1 propositalmente. Na Tabela 3 totalizam-se as respostas dos entrevistados.

Tabela 3 – Síntese de respostas ao Cenário 2

Candidatos	Opções de recomendação				
	Recomendaria fortemente	Recomendaria	Não tenho certeza se recomendaria	Recomendaria com reservas	Não recomendaria
Candidato 1	0	12	2	2	0
Candidato 2	12	4	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa.

Nesse cenário, onde ambos os candidatos cursaram graduação em modalidades distintas e trabalharam por 5 anos, a análise é focada na experiência profissional e na modalidade de ensino cursada pelos candidatos. Pode-se perceber que o candidato 1 que se graduou pelo EaD, 100% *online*, seria recomendado por 75,0% dos respondentes. Todavia, para esse mesmo candidato ainda predominam dúvidas quanto à recomendação para cargos de chefia e liderança, visto que 2 gestores não teriam certeza se recomendariam, e outros 2 gestores recomendariam com reservas. Ao se comparar as respostas dos gestores ao candidato 3 do primeiro cenário (aquele que se graduou em EaD) nota-se que houve mudança na opinião dos entrevistados. No primeiro cenário apenas 6 respondentes recomendariam um candidato cuja modalidade de formação acadêmica foi o ensino a distância. É possível inferir, portanto, que a experiência profissional pode ser considerada como um fator de decisão na opção de recomendação e contratação de empregadores.

O candidato 2, nesse segundo cenário, seria recomendado fortemente por 12 gestores, e recomendado por 4. Constata-se a preferência dos entrevistados por

candidatos graduados pela modalidade de ensino presencial, como já verificado na discussão anterior para o cenário 1, com ligeiro aumento na opção 'recomendaria fortemente', visto que 12 gestores assinalaram essa opção ao invés de apenas 10 respostas que marcaram essa opção no cenário 1 (Quadro 2). Novamente se confirma que os gestores, participantes desta pesquisa, estão mais confiantes a admitir um candidato, para cargos de chefia e liderança, cuja graduação foi obtida pelo ensino presencial, ao contrário daquele que se graduou em EaD.

Ao colocar a variável experiência em análise, podemos afirmar que a mesma é de suma importância para os antecedentes curriculares de um candidato, e que as empresas valorizam sim as possíveis experiências profissionais de um determinado candidato. No entanto, como nas descrições apresentadas ambos os candidatos se formaram e trabalharam por 5 anos, no aspecto comparativo pode-se dizer que, nesse caso, a experiência apesar de ter aumentado o índice de recomendação dos empregadores, para o candidato que se graduou no EaD não é o fator diferenciador. Permanece como um fator diferenciador, nesse caso, a modalidade de ensino cursada.

Ao enfatizar o EaD, é possível perceber nitidamente a preferência dos 16 empregadores na modalidade de ensino oposta. Constata-se que o ensino presencial é ainda mais valorizado que o EaD, sendo fator diferenciador para contratação. Ainda há muito que se entender sobre a modalidade de ensino a distância, principalmente devido ao seu potencial de captar muitos alunos e a relação de empregabilidade proporcionada pela modalidade, principalmente porque em um processo de seleção, os entrevistados podem se decidir por candidatos com formação acadêmica na modalidade presencial, como verificado nesta pesquisa onde os respondentes consideram fortemente a modalidade de formação acadêmica para cargos de chefia e liderança.

#### **4.3 Categoria de análise: 'equivalência do ensino'**

Embora as análises das categorias anteriores tenham evidenciado a preferência dos entrevistados pela modalidade de formação acadêmica presencial em situação de decisão de contratação de um candidato a um cargo de chefia e

liderança em suas organizações, buscou-se também identificar e discutir sua percepção acerca da equivalência do ensino ministrado na modalidade presencial e a distância.

Para 8 dos entrevistados ambos os cursos são equivalentes no que se refere a qualidade; Já para 7 entrevistados, o EaD é inferior se comparado ao ensino presencial. Por fim, somente 1 entrevistado acredita que a modalidade EaD é superior. Dos oito entrevistados que assinalaram que ambas as modalidades são equivalentes, seis deles conhecem a modalidade visto já terem cursado alguma graduação (n=2); feito MBA (n=2); e terem feito algum curso de aperfeiçoamento (n=2). Esse conhecimento pode ter levado à aceitação maior quanto a equivalência por parte desses 6 entrevistados, no que se refere ao EaD. Torna-se viável admitir que por ter experiência com essa modalidade, os seis respondentes possuem entendimento sobre a temática.

Torna-se evidente, apesar de forma não conclusiva, uma comparação igualitária nas duas modalidades de ensino, pois metade dos gestores respondentes acredita que a qualidade do ensino em ambas as modalidades seja equivalente. É interessante, no entanto, que essa percepção de equivalência não foi suficiente para a recomendação e a decisão de contratação de candidatos graduados na modalidade EaD, quando estes são comparados a candidatos graduados no ensino presencial, como já analisado nas seções anteriores.

Ao analisar os respondentes que assinalaram que o EaD é inferior percebeu-se que nenhum deles cursou algum curso ofertado a distância. Portanto, é necessário destacar que por não terem um conhecimento abrangente sobre como funciona a modalidade *online*, pode haver um viés e afetar a empregabilidade de um candidato que cursou ou cursa o EaD. Como alguns gestores justificaram suas opiniões, para melhor exemplificação, transcreve-se no Quadro 2, as respostas.

## Quadro 2 – Percepção sobre a equivalência de cursos EaD em relação a cursos presenciais

<b>Questão:</b> Em sua opinião, os cursos oferecidos por faculdades online (ensino à distância), quando comparados a cursos oferecidos pelas faculdades tradicionais (ensino presencial) são: superiores, equivalentes ou inferiores?	
E3	Na minha opinião são equivalentes em apenas algumas instituições, como USP, Insper, FGV e a própria UFU, porém a maioria das instituições do mercado tem pouca qualidade no ensino.
E9	Considero que o empenho do aluno durante a faculdade e as experiências adquiridas ao longo de sua vida profissional tenha maior peso que a modalidade do ensino.
E13	Não que sejam inferiores em conteúdo, mas no nível de aprendizado quando se junta discussão entre professor e outros alunos, isto sim agrega conhecimento, principalmente na pós-graduação.
E14	Não se pode generalizar, assim como existem instituições presenciais ótimas e péssimas assim também existem no sistema à distância, Mas ensino de qualidade seja presencial e ou à distância podem ser equivalentes em qualidade de ensino, com exceção em suas práticas que a presencial sai em vantagem.
E15	Depende da instituição que os fornece (tanto presencial quanto EaD.)

Fonte: dados da pesquisa.

Para finalizar o entrevistado avaliou três assertivas sobre a temática investigada. As assertivas foram apresentadas na seguinte ordem: (1) A modalidade educacional (tradicional, mista, *online*) em que cada candidato obteve sua graduação seria importante em um critério de seleção; (2) As disciplinas de um curso de graduação em diversas áreas do conhecimento podem ser lecionadas com efetividade pela internet a alunos que cursam a modalidade *online*; (3) As disciplinas cursadas pelo candidato de forma mista (50% presencial e 50% *online*) ou *online*, ao se graduar, seriam de pequena importância para minha empresa, em caso de sua contratação. Os respondentes teriam que assinalarem as opções: 1- concordo; 2- concordo parcialmente; 3- não concordo nem discordo; 4- discordo parcialmente; e por fim, 5- discordo.

Na primeira assertiva constatou-se que os respondentes concordam (n=8) ou concordam parcialmente (n=5) que a modalidade de ensino é importante em um critério de seleção. Não concordam ou discordam (n=2) e discorda apenas um dos entrevistados. Um total de nove respondentes justificou sua opinião, as quais são transcritas no Quadro 3.

### Quadro 3 – Percepção sobre modalidade de ensino como critério de seleção

<b>Assertiva 1:</b> A modalidade educacional (tradicional, mista, online) em que cada candidato obteve sua graduação seria importante em um critério de seleção.	
E1	A graduação é um critério importante, porém não é possível fazer o julgamento do candidato apenas levando em conta a modalidade educacional cursada.
E2	Concordo. Na modalidade de ensino tradicional ele adquire total aprendizado, responsabilidades com horários e compromisso. E nas demais modalidades isso não ocorre, sendo que na maioria das vezes o próprio aluno estipula o horário e carga horária que quer estudar e no ambiente de trabalho não é assim.
E3	Independentemente da modalidade cursada, seja ela tradicional, mista ou online, candidatos graduados sempre se destacarão frente àqueles que não possuem diploma.
E5	Na média, universidades públicas, em boa parte das vezes as melhores faculdades, não oferecem educação à distância. Logo ao preferir um aluno de universidade pública (por exemplo USP em SP), estaria privilegiando o ensino presencial mais pela condição da universidade, e não da modalidade de ensino em si.
E6	Acredito muito no perfil autêntico e generalista de cada pessoa pode impulsionar exponencialmente o diferencial de cada indivíduo, independentemente da faculdade, curso, nós sempre buscamos uma pessoa com soft skills muito bem desenvolvidas.
E11	A modalidade educacional, não fica tão evidente em um R&S quando se recruta baseado em competência e comportamentos. É claro que é importante, mas não decisivo.
E13	Para mim, o ensino presencial ainda tem um peso maior. E se pelo menos uma das etapas tenha sido presencial, já melhora muito a minha percepção.
E15	A experiência de trabalho, conta muito como critério de desempate.
E16	A modalidade educacional optada por cada candidato, não pode ser julgada por meio de ensino.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir das respostas dadas pelos recrutadores/empregadores, percebe-se que a modalidade educacional pode ser um critério de avaliação e seleção de potenciais candidatos para preencher vagas de chefia e liderança. Todavia, ao analisar de uma forma mais generalista as respostas descritivas, pode-se perceber que 6 entrevistados (E1, E3, E5, E6, E11, E16) citam que a modalidade EaD depende muito do aluno, e que em um processo de seleção, outras características são observadas, tais como experiência profissional, competência e habilidades do candidato.

Acredito muito no perfil autêntico e generalista de cada pessoa pode impulsionar exponencialmente o diferencial de cada indivíduo, independentemente da faculdade, curso, nós sempre buscamos uma pessoa com *soft skills* muito bem desenvolvidas (E6).

Por fim, observa-se que ainda existem empregadores/recrutadores com o pensamento mais tradicional e conservador, no qual evidenciam a credibilidade e melhor competência do ensino presencial, comparado com o ensino a distância.

Concordo. Na modalidade de ensino tradicional ele adquire total aprendizado, responsabilidades com horários e compromisso. E nas demais modalidades isso não ocorre, sendo que na maioria das vezes o próprio aluno estipula o horário e carga horária que quer estudar e no ambiente de trabalho não é assim (E2).

Para finalizar a discussão foi possível evidenciar um aspecto interessante no que se refere à modalidade EaD: entre aqueles que afirmaram ter cursado a modalidade, os respondentes E1, E6, E11 e E16 quiseram complementar suas respostas, dissertando sobre as mesmas e defendendo o EaD, colocando-o no mesmo patamar de igualdade com o ensino presencial, enfatizando que é uma ferramenta excelente para se adquirir conhecimento, e que não é um diferencial no ato da contratação.

A assertiva 2 afirmava que as disciplinas de um curso de graduação podem ser lecionadas com efetividade pela internet a alunos que cursam a modalidade *online*. Houve maior diversidade de respostas a essa assertiva visto que 3 gestores concordam enquanto 6 gestores concordam parcialmente; 2 entrevistados não concordam nem discordam; 3 discordam parcialmente; e 2 recrutadores discordam. Nas respostas descritivas cedidas por oito entrevistados (Quadro 4) nota-se que são percepções distintas, mas que o gestor atribui a responsabilidade da aprendizagem ao aluno.

#### Quadro 4 – Percepção sobre a efetividade das disciplinas ministradas a distância

<b>Assertiva 2:</b> As disciplinas de um curso de graduação em diversas áreas do conhecimento podem ser lecionadas com efetividade pela internet a alunos que cursam a modalidade online.	
E1	Muitas disciplinas de graduação necessitam da parte prática para maior desenvolvimento do aluno.
E3	Sim, basta ser disciplinado.
E5	Alunos de graduação não tem maturidade para ensino a distância e ausência de educadores disciplinadores.
E6	EaD, presencial, misto... O que vai fazer a diferença na efetividade do aluno absorver o conteúdo, vai ser ele próprio. Esse mesmo pode não ir as aulas presenciais no ensino tradicional, por outro lado, também não assistir as aulas online.
E11	Disciplinas podem ser transmitidas 100 % online. Agora a prática e a experiência, concordo.
E13	Tem disciplinas aonde a discussão com o professor e colegas é fundamental.
E14	Algumas áreas de conhecimento extrapolam o meio da teoria e necessitam de prática aplicada e somente presencialmente podem ser repassadas e vivenciadas para um conhecimento mais eficiente.
E16	Muito depende do interesse do aluno.

Fonte: dados da pesquisa.

Em consonância com estudo de Miranda *et al.* (2017), em geral não há evidências que os estudantes graduados *online* possuem desempenho melhor que graduados na modalidade presencial, mas a percepção sobre o Ead, deixa nítido que a maioria dos entrevistados ainda prefere o ensino presencial, e muitas vezes nem por estar menosprezando a modalidade, mas sim enfatizando algumas variáveis que são de suma importância para um candidato, cuja obtenção no EaD parece não proporcionar como a convivência com os alunos e professores presencialmente, e a experiência prática como confirma a resposta de E1: “muitas disciplinas de graduação necessitam da parte prática para maior desenvolvimento do aluno”. E14 possui o mesmo argumento: “algumas áreas de conhecimento extrapolam o meio da teoria e necessitam de prática aplicada e somente presencialmente podem ser repassadas e vivenciadas para um conhecimento mais eficiente”.

Em oposição, há recrutadores que valorizam e igualam o EaD com a modalidade presencial, pois os mesmos sabem da capacidade e da qualidade desses cursos. Como exemplo, é viável citar a resposta de E6: “EaD, presencial, misto... o que vai fazer a diferença na efetividade do aluno absorver o conteúdo, vai ser ele próprio. Esse mesmo pode não ir as aulas presenciais no ensino tradicional, por outro lado, também não assistir as aulas *online*”.

As respostas confirmam, dessa forma, que a prática e a experiência são importantes para os respondentes desta pesquisa e, são reforçadas pelas opiniões declaradas à assertiva: “as disciplinas cursadas pelo candidato de forma mista ou online, ao se graduar, seriam de pequena importância para minha empresa, em caso de sua contratação”. Concordam com a afirmação 4 dos gestores; 7 concordam parcialmente; 3 não concordam nem discordam; 1 discorda parcialmente; e 1 discorda.

Nota-se uma contradição nas respostas dos entrevistados, pois nas análises dos cenários é evidente suas opções por candidatos que tenham formação acadêmica resultante da modalidade de ensino presencial, mas que concordam que as disciplinas podem ser ministradas com efetividade à distância, bem como a forma como o candidato cursou tais disciplinas seriam de pequena importância em caso de

contratação. Os resultados apontam que em um processo seletivo para contratação, a modalidade de ensino cursada pelo candidato é de suma importância, mas em alguns casos não é decisivo: há recrutadores que consideram em seu critério de avaliação, as competências e habilidades de um possível candidato. Conforme a resposta do entrevistado E13: “para mim, o ensino presencial ainda tem um peso maior. E se pelo menos uma das etapas tenha sido presencial, já melhora muito a minha percepção”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à importância e relevância que o EaD conquistou no contexto mundial, o presente trabalho teve como objetivo analisar a empregabilidade a modalidade de formação acadêmica, e realizar uma discussão sobre a preferência de dezesseis gestores para a seleção e decisão de contratação de candidatos para cargos de chefia e liderança. Ao se identificarem os fatores que influenciam na decisão de contratação constatou-se que no ato da contratação, o sexo de um candidato/candidata não interferiria na sua empregabilidade. No que se refere a idade, este é um aspecto que pode sim afetar a empregabilidade, pois não houve consenso quanto a importância deste fator entre os participantes desta pesquisa.

Na mesma linha de pensamento no que se refere aos fatores experiência profissional do candidato/candidata; graduação; pós-graduação; e atividades extracurriculares cursadas, como estágio realizado durante a graduação, confirmou-se que todos eles são muito importantes e importantes para uma decisão de contratação e consequente empregabilidade. É possível dizer, assim, que a experiência é fator influenciador e diferencial para os candidatos em uma decisão de contratação independentemente da modalidade de ensino cursada.

No que se relaciona com a formação acadêmica e profissional de um candidato, e colocando como diferenciador os fatores graduação e pós-graduação: ensino presencial *versus* EaD, notou-se que não há incertezas ou reservas quanto ao candidato 1 no cenário 1 que se graduou na modalidade de ensino presencial. Já o candidato 2 que cursou graduação presencial e pós-graduação na

modalidade *online*, teria um índice de incerteza para recomendação. Assim, a pós-graduação cursada mediante o EaD influenciou as respostas dos entrevistados. Já o candidato 3 que cursou graduação e pós-graduação de forma 100% *online*, obteve o maior índice de incerteza no que se refere à preferência na decisão de contratação. Portanto, a formação acadêmica na modalidade EaD ainda provoca incertezas, e o candidato pode ser recusado na hora da contratação para cargos de chefia e liderança.

Observou-se que os empregadores que cursaram ou conhecem a modalidade EaD, seja por terem se graduado nesta modalidade ou por terem feito cursos de outras naturezas estão mais dispostos a oferecer uma vaga de emprego a candidatos que também se graduaram por meio do EaD. Cabe ressaltar que de dezesseis profissionais entrevistados seis já realizaram cursos por meio de EaD.

A análise da categoria equivalência do ensino evidenciou, apesar de forma não conclusiva, uma comparação igualitária nas duas modalidades de ensino, pois metade dos profissionais respondentes acredita que a qualidade do ensino em ambas as modalidades seja equivalente. É interessante, no entanto, que essa percepção de equivalência não tenha sido suficiente para a recomendação e a decisão de contratação de candidatos graduados na modalidade EaD, quando estes são comparados a candidatos graduados no ensino presencial.

Pode-se enfatizar que a modalidade de formação acadêmica, é um aspecto que pesa na hora da recomendação e contratação de um candidato ou candidata para cargos de chefia e liderança, portanto, é um diferencial para assegurar a sua empregabilidade. Todavia, pela resposta dos gestores, acredita-se que uma pós-graduação realizada de forma online não reduziria a chance de um candidato ser contratado por uma empresa. Além da modalidade de formação acadêmica, pode-se notar que a experiência profissional de um candidato/candidata é um fator que pode ser um diferencial na decisão de contratação.

Embora os resultados obtidos nesta pesquisa sejam interessantes é preciso destacar que os mesmos não podem ser generalizados ou que sejam conclusivos porque a amostra investigada pode não representar a opinião de profissionais que participam de processos de seleção e contratação, visto que foram obtidas

respostas de apenas dezesseis gestores, sendo essa quantidade um fator limitador do estudo. Para estudos futuros sugere-se a ampliação da amostra e o uso de outras técnicas para coleta de dados, como por exemplo, o grupo focal.

## REFERÊNCIAS

- BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS, A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **RAC**, v. 9, n. 4, p. 31-52, out./dez, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a03.pdf>. Acesso em: 21 out. 2017.
- BAPTISTE, I. Educating lone wolves: pedagogical implications of human capital theory. **Adult Education Quarterly**, v.51, n.3, p. 184-201, 2001. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/074171360105100302>. Acesso em: 12 out. 2018.
- BECKER, G. S. Investment in human capital: a theoretical analysis. **The Journal of Political Economy**, v. LXX, n. 5, parte 2, p. 9-49, 1962. Disponível em: <https://www.nber.org/chapters/c13571.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.
- BLAUG, M. The rate of return on investment in education in Great Britain. **The Manchester School**, v. 33, n. 3, p. 205-251, 1965. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00056.x>
- BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9057.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9057.htm). Acesso em: 22 dez. 2019.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 08 out. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação–MEC. **MEC atualiza regulamentação de EaD e amplia a oferta de cursos**. 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/212-noticias/educacao-superior-1690610854/50451-mec-atualiza-regulamentacao-de-ead-e-amplia-a-oferta-de-cursos>. Acesso em: 21 jan. 2019.
- CAMPOS, L. C. **Atuação dos doutores em contabilidade nos eixos ensino, pesquisa, extensão, produção técnica e gestão à luz da teoria do capital humano**. 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade Financeira) –

Universidade Federal de Uberlândia-UFU, Uberlândia, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/12630/1/AtuacaoDoutoresContabilidade.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2019.

CAMPOS, K. C. S. *et al.* Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. **rPOT**, v. 8, n. 2, p.159-183, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10164/9401>. Acesso em: 03 jan. 2019.

CUNHA, J. V. A.; CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; MARTINS, G. A. Doutores em ciências contábeis: análise sob a ótica da teoria do capital humano. **RAC**, v. 14, n. 3, p. 532-557, maio/jun., 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a09.pdf>. Acesso em: 19 out. 2017.

COSTA, M. R. A formação profissional na educação superior: perfil de empregabilidade dos egressos de uma Universidade do Sul do Brasil. In: REUNIÃO CIENTÍFICA DA REGIÃO SUL – ANPED SUL, 10., 2014, Florianópolis, SC. **Anais**. Florianópolis: ANPED, 2014. Disponível em: [http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq\\_pdf/1320-0.pdf](http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/1320-0.pdf). Acesso em: 12 out. 2019.

COLUMBARO, N. L.; MONAGHAN, C. H. Employer perceptions of online degrees: a literature review. **Adult Education Research Conference**, 2008. Disponível em: <http://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2898&context=aerc>. Acesso em: 12 dez. 2019.

DONGSONG, Z. *et al.* Can e-learning replace classroom learning? **Communications of the ACM**, v. 47, n. 5, p. 75-79, 2004. Disponível em: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=986216>. Acesso em: 18 jun. 2018.

GARCÍA-ARETIO, L. Educación a distância. **UNED, Colección Educación Permanente**. Madrid, 1995. Disponível em: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:UNESCO-contextosuniversitariosmediados-12\\_10/Documento.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:UNESCO-contextosuniversitariosmediados-12_10/Documento.pdf). Acesso em: 18 jun. 2018.

GROSSMAN, A. M.; JOHNSON, L. R. How employers perceive online accounting education: Evidence from Kentucky. **Journal of Accounting Education**, v. 40, p. 19-31, 2017. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0748575116301804>. Acesso em: 12 out. 2018.

GUTIERREZ, F; PRIETO, D. **A mediação pedagógica** - educação a distância alternativa. São Paulo: Papyrus. 1994.

HILSDORF, C. **O que é empregabilidade?** 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-empregabilidade>. Acesso em: 08 out.

2018.

JEANCOLA, M. M. **An investigation into the perception of online degrees earned as credentials for obtaining employment in public accounting firms**. 2011. 109 f. Dissertação (Doutorado em Filosofia) - Universidade da Florida, Florida, 2011. Disponível em: <http://ufdc.ufl.edu/UFE0042715/00001>. Acesso em: 12 dez. 2018.

LUNDBERG, J.; CASTILO-MERINO, D.; DAHMANI, M. Do online students perform better than face-to-face students? Reflections and a short review of some empirical findings. **Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)**, v. 5, n. 1, p. 35-44, 2008.

MARQUES, C. **Da Folha Online**. A educação à distância em instituições de ensino superior. 28 set. 2004. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/.../educacaoadistanciavantagensedesvantagens](http://www1.folha.uol.com.br/.../educacaoadistanciavantagensedesvantagens). Acesso em: 18 jun. 2018.

MAZZON, J. A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MEDEIROS, M. F. Paradigma em educação à distância: processo reconstrutivista em ambientes colaborativos e interativos. **Anais da III Jornadas de Educación a Distancia - Mercosur 99**. Osorno, Chile, 1999.

MINARELLI, J. A. Empregabilidade. **Revista do farmacêutico**. p.26, fev./mar. 2013. Disponível em: [http://www.lensminarelli.com.br/site/wp-content/uploads/pdf/2900-20141127161157-18abr13\\_revistadofarmaceutico\\_m\\_empregabilidade.pdf](http://www.lensminarelli.com.br/site/wp-content/uploads/pdf/2900-20141127161157-18abr13_revistadofarmaceutico_m_empregabilidade.pdf). Acesso em: 18 jun. 2018.

MIRANDA, J. P. R. *et al.* Graduação e pós-graduação na modalidade EaD: o que pensam os profissionais de recrutamento. In: CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE, 2., 2017, Uberlândia, MG. **Anais eletrônicos**. Uberlândia: UFU, 2017.

MORAN, J. M. O que é educação a distância. **Universidade de São Paulo**. p. 1-4, 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Moran5/publication/228846830\\_O\\_que\\_e\\_educacao\\_a\\_distancia/links/5539133d0cf247b8587fc8c9/O-que-e-educacao-a-distancia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Moran5/publication/228846830_O_que_e_educacao_a_distancia/links/5539133d0cf247b8587fc8c9/O-que-e-educacao-a-distancia.pdf). Acesso em: 18 jun. 2018.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

PAIVA, V. Sobre o conceito de “capital humano”. **Cadernos de Pesquisa (online)**, n. 113, p. 185-191, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100->

15742001000200010. Acesso em: 12 dez. 2019.

PETRY, J. F.; BORGES, G. R.; DOMINGUES, M. J. C. S. Ensino a distância: um panorama da expansão na região Norte do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, set./dez. 2014. Disponível em:

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2358/1958>.

Acesso em: 22 dez. 2019.

PRETI, O. Educação a distância: uma prática mediadora e mediatizada. **Educação a distância: inícios e indícios de um percurso**. UFMT, 1996. Disponível em:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38868390/fundamentos\\_e\\_politicas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531097507&Signature=wPHdsb8KGcS6F2NvPzFR1xGvkoA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLIVRO\\_ORESTE.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38868390/fundamentos_e_politicas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531097507&Signature=wPHdsb8KGcS6F2NvPzFR1xGvkoA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLIVRO_ORESTE.pdf). Acesso em: 18 jun. 2018.

REFATTI, S.; SANTOS, J. A. P. A evolução do capital humano nas organizações.

**Facider Revista Científica**, v. 3, n. 3, p. 01-15, 2013. Disponível em: <http://seicesucol.edu.br/revista/index.php/facider/article/view/35/81>. Acesso em: 12 dez. 2019.

ROCHA, L. F.; SILVA, M. A. Empregabilidade no setor contábil, modalidade de formação acadêmica e gênero: qual a relação? **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, 1-16, e2847, 2019. DOI: 10.16930/2237-766220192847. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2847/2096>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SCHULTZ, T. W. Capital formation by education. **The Journal of Political Economy**, v. 53, n. 6, p. 571-583, 1973.

TABATABAEI, M.; GARDINER, A. Recruiters' perceptions of information systems graduates with traditional and online education. **Journal of Information Systems Education**, v. 23, n. 2, p. 133-142, 2012. Disponível em: <http://jise.org/Volume23/23-2/pdf/Vol23-2pg133.pdf>. Acesso em: 07 set. 2019.

TAN, E. Human capital theory: a holistic criticism. **Review of Educational Research**, v. 84, n. 3, p. 411-445, 2014. Disponível em:

<http://journals.sagepub.com.ez34.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.3102/0034654314532696>. Acesso em: 12 dez. 2019.

SADIK, A. Factors affecting the acceptability of online degrees: evidence from two Arab countries. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)**, v. 11, n. 12, 2016. Disponível em: <http://online-journals.org/index.php/i-jet/article/view/6022/4202>. Acesso em: 12 dez. 2019.