

# DIRIGIR & FORMAR

REVISTA DO IEFP Nº 38 janeiro a março 2023 // 3€



## A Gestão das Transições

no mercado de trabalho

# MUDE-SE PARA O INTERIOR COM O IEFP



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



**INCENTIVO À MOBILIDADE  
PARA TRABALHO POR CONTA  
DE OUTREM OU POR CONTA PRÓPRIA  
APOIO COMPLEMENTAR PARA  
TRANSPORTE DE BENS PARA  
A NOVA RESIDÊNCIA**



SAIBA MAIS E CANDIDATE-SE  
[iefponline.iefp.pt](https://iefponline.iefp.pt)

---

## EDITORIAL

---



DOMINGOS LOPES  
Presidente do Conselho  
Diretivo do IEFP, I.P.

Esta revista aborda o tema da gestão das transições ao nível do mercado de trabalho. Nesta edição procuramos suscitar o debate sobre as várias travessias profissionais ao longo da vida ativa e as inter-relações que se vão desenvolvendo com o mercado de trabalho, desde os percursos de transição dos sistemas de ensino e formação profissional dos mais jovens até às questões cada vez mais prementes sobre o envelhecimento ativo.

As transições para o mercado de trabalho dependem de uma multiplicidade de fatores e da forma como estes se interligam e interagem entre si. Refiro-me, nomeadamente, ao sistema de ensino secundário/formação profissional e transição para o mercado de trabalho ou prosseguimento de estudos superiores, aos contextos económicos e ao padrão de especialização da economia e, por último, ao papel que as políticas ativas de emprego podem e devem desempenhar.

Saliento a importância de se promover uma maior informação aos jovens, nomeadamente sobre a empregabilidade e a qualidade do emprego em diferentes áreas de formação. Quanto mais informados estiverem, mais conscientemente poderão fazer as suas escolhas e mais assertivas estas serão nas diferentes transições para o mercado de trabalho.

Uma outra questão que merece destaque nesta edição da revista

prende-se com o envelhecimento ativo. O envelhecimento da população portuguesa é uma realidade e, em simultâneo, a população ativa em Portugal tem vindo a diminuir na última década, sendo que esta realidade suscita o debate sobre como promover uma estratégia de gestão da longevidade e de combate ao idadismo, bem como o desenvolvimento de políticas que promovam o rejuvenescimento populacional e a fixação dos mais jovens no nosso país.

Os textos editados neste Dossier chamam precisamente a atenção para esta questão que cada vez assume maior importância nas sociedades atuais.

Por último, o artigo editado na rubrica de Gestão de Recursos Humanos aborda as novas formas de trabalhar e as novas dinâmicas que se vão estabelecendo entre as pessoas e as organizações em que trabalham e que decorreram do impacto que a recente pandemia teve na reorganização das relações laborais. Ou seja, também aqui houve a necessidade de realizar diversas transições na forma de trabalhar e de nos relacionarmos no nosso trabalho diário. A verdadeira questão não é discutir qual o melhor regime de trabalho: presencial? híbrido? remoto? Todos os modelos de trabalho são uma boa opção, desde que se tenham em conta as suas várias dimensões. Concordo com a autora quando refere que há uma aposta que é sempre certa e essa é a aposta nas pessoas! ◀

44

ENTREVISTA A EDUARDO OLIVEIRA  
– ESTE PAÍS TAMBÉM É PARA VELHOS



O QUE AFETA A TRANSIÇÃO DA  
ESCOLA PARA O MERCADO DE  
TRABALHO? UM DIAGNÓSTICO  
PROPOSITIVO

4

9

POLÍTICAS ATIVAS  
DE EMPREGO  
– RESULTADOS DE  
UMA AVALIAÇÃO  
CONTRAFCTUAL



DEPOIS DA TEMPESTADE  
VÊM AS PESSOAS

60

## FICHA TÉCNICA

► **PROPRIETÁRIO/EDITOR/SEDE DE REDAÇÃO** Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. • Rua de Xabregas, 52, 1949-003 Lisboa ► **NIPC** 501 442 600 ► **DIRETOR** Domingos Lopes  
► **RESPONSÁVEL EDITORIAL** Maria Fernanda Gonçalves ► **COORDENADORA** Lídia Spencer Branco ► **CONSELHO EDITORIAL DA REVISTA** Adélia Costa, Ana Cláudia Valente, António José de Almeida, António Travassos, Arnaldo Frade, Conceição Matos, Domingos Lopes, Fernando Moreira da Silva, João Palmeiro, José Carlos Bravo Nico, José Teixeira, Luís Alcoforado, Mafalda Pereira, Miguel Pinto, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Paulo Feliciano, Raquel Póvoas e Teresa Medina ► **REVISÃO** Laurinda Brandão ► **REDAÇÃO** Revista *Dirigir&Formar*, Gabinete de Comunicação e Relações Externas, IEFP, I.P., Tel.: 215 803 000 / Ext.: 90011 e 90014 ► **CONDIÇÕES DE ASSINATURA** Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, profissão e/ou cargo da empresa onde trabalha e respetiva área de atividade para: Rua de Xabregas, 52, 1949-003 Lisboa ou e-mail com os mesmos dados para: [dirigir&formar@iefp.pt](mailto:dirigir&formar@iefp.pt) ► **ESTATUTO EDITORIAL** [https://www.iefp.pt/documents/10181/696230/ESTATUTO\\_CE\\_vf\\_2021.pdf](https://www.iefp.pt/documents/10181/696230/ESTATUTO_CE_vf_2021.pdf) ► **DATA DE PUBLICAÇÃO** março 2023 ► **PERIODICIDADE** Trimestral ► **DESIGN e PAGINAÇÃO** Cempalavras.pt ► **FOTOGRAFIA** Cedidas pelos autores, IEFP e iStock ► **IMPRESSÃO** Tipografia Jorge Fernandes SA, Rua Quinta Conde de Mascarenhas, n.º 9, 2820-652 Charneca da Caparica ► **TIRAGEM** 15 500 exemplares

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Diretivo do IEFP, I.P.  
É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

## TEMA DE CAPA

- 4** O QUE AFETA A TRANSIÇÃO DA ESCOLA PARA O MERCADO DE TRABALHO? UM DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO  
Paulo Marques
- 9** POLÍTICAS ATIVAS DE EMPREGO – RESULTADOS DE UMA AVALIAÇÃO CONTRAFACtual  
Paulo Feliciano, João Paulo Henriques e Teresa Evaristo
- 15** MEDIDAS ATIVAS DE EMPREGO – APOIAR A TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO  
Alexandre Oliveira
- 22** SISTEMA DE APRENDIZAGEM TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO – A EXPERIÊNCIA DA CCILA/DUAL  
Elísio Silva
- 30** O PERCURSO DOS JOVENS APÓS A CONCLUSÃO DO ENSINO SECUNDÁRIO  
Nuno Neto Rodrigues e Joana Duarte
- 34** O FIO DE ARIADNE – TRAVESSIAS PROFISSIONAIS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS  
Ana Paula Marques
- 39** EMPREENDEDORISMO – TRANSIÇÃO PROFISSIONAL DOS DIPLOMADOS  
Rita Moreira

## DOSSIER

### PROMOVER A INCLUSÃO PRODUTIVA DOS MAIS VELHOS

- 44** ENTREVISTA A EDUARDO OLIVEIRA – ESTE PAÍS TAMBÉM É PARA VELHOS
- 48** ENVELHECIMENTO ATIVO E SAUDÁVEL – PREPARAR PORTUGAL PARA O FUTURO!  
Nuno Marques
- 53** TRANSIÇÃO PARA A REFORMA ATIVA – EXPERIÊNCIAS DE SUCESSO  
Helena Figueiredo

## GESTÃO RH

- 60** DEPOIS DA TEMPESTADE VÊM AS PESSOAS  
Inês Veloso

O QUE AFETA A TRANSIÇÃO DA ESCOLA  
PARA O MERCADO DE TRABALHO?

# UM DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO<sup>1</sup>

AUTOR: Paulo Marques. Professor no ISCTE e coordenador do Observatório do Emprego Jovem FOTOS E ILUSTRAÇÕES: Istock



A rapidez e qualidade da transição para o mercado de trabalho depende de um conjunto alargado de fatores que envolvem o sistema de ensino, o sistema económico e a orientação estratégica das políticas de emprego.

<sup>1</sup> O trabalho apresentado neste artigo resulta da investigação realizada no âmbito do Projeto SOLID-JOB (PTDC/CP0-CP0/6230/2020) e do Plano Estratégico Programático do DINAMIA/CET-Iscte (UIDP/03127/2020), ambos financiados pela FCT.

---

**E**ste artigo tem dois objetivos principais: identificar os principais fatores que afetam a transição dos jovens para o mercado de trabalho e apresentar algumas propostas neste domínio. Na primeira parte do artigo apresentamos os fatores, na segunda as propostas. Dividimos cada uma delas em três subpontos: educação, economia e a orientação estratégica das políticas de emprego. O argumento central deste artigo é o de que a rapidez e qualidade da transição para o mercado de trabalho depende de um conjunto alargado de fatores, alguns dos quais estão na esfera de intervenção direta do Instituto do Emprego e Profissão Profissional, I.P. (IEFP), outros não. No entanto, qualquer intervenção nestes domínios tem de ser multidimensional.

## 1. Os fatores que determinam a rapidez e a qualidade das transições

### a) A educação

O sistema educativo desempenha um papel importante no que respeita às transições para o mercado de trabalho por duas razões. Uma diz respeito ao sistema de formação profissional/secundário, a outra ao ensino superior.

Os sistemas de formação profissional que incluem oportunidades de formação em contexto de trabalho facilitam a transição dos jovens para o mercado de trabalho (Marques e Horisch, 2019). Isto acontece porque uma das principais desvantagens que os jovens enfrentam consiste no facto de não terem experiência profissional prévia, nem terem redes de contacto que lhes permitem criar relações de confiança com potenciais empregadores. Os sistemas de formação profissional de tipo dual (formação teórica em contexto escolar combinada com formação em contexto de trabalho) são muito facilitadores dessas transições porque lidam com os dois problemas que acabámos de referir. Por outro lado, como o envolvimento dos empregadores implica custos financeiros para as empresas, estas apenas participam se tiverem necessidades de contratação futura nessas áreas. Sendo assim, o alinhamento entre formação e necessidades do mercado de trabalho está mais assegurado. O oposto acontece no caso dos jovens que apenas concluem o ensino secundário nas vertentes

---

A disponibilização de mais informação aos jovens, nomeadamente sobre a empregabilidade e a qualidade do emprego em diferentes áreas de formação, contribuiria para decisões mais informadas.

---

gerais, por um lado, ou os estudantes que concluem formação profissional que não inclui oportunidades de formação em contexto de trabalho. Os dados acerca da evolução do desemprego jovem mostram isso com muita clareza, os países que têm um elevado número de jovens a frequentar os sistemas de formação profissional de tipo dual são aqueles que conseguem obter melhores resultados. O caso alemão e o dinamarquês são paradigmáticos a este respeito.

As transições do ensino superior para o mercado de trabalho são afetadas pela área de estudos em que os jovens concluem a sua formação. As áreas de formação são importantes porque algumas têm um baixo nível de procura por parte dos empregadores, enquanto noutras sucede o contrário. Na última década e meia a transição digital tem contribuído para uma procura muito elevada de jovens com formações nas áreas STEAM (Ciências, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática). Também as áreas relacionadas com a saúde, num quadro de rápido envelhecimento populacional, são muito procuradas. Pelo contrário, os jovens com formação em algumas áreas das ciências sociais e humanas têm experienciado dificuldades crescentes na transição para o mercado de trabalho, especialmente num contexto de redução do emprego público provocado pelas políticas de redução da dívida pública. Em suma, no que respeita ao ensino superior a questão-chave passa por assegurar o alinhamento entre as necessidades do mercado de trabalho e a oferta formativa. Obviamente que a oferta formativa não obedece apenas a critérios de empregabilidade, há áreas de estudo que são importantes pela sua contribuição para o avanço do conhecimento e pelo facto de estudarem problemas sociais relevantes. De qualquer forma, é fundamental assegurar que a expansão futura do ensino superior tem em devida consideração as transformações em curso no mercado de trabalho.

### **b) A economia**

Relativamente ao sistema económico, o contexto macroeconómico é decisivo. Durante as crises, as empresas tendem a reduzir o seu volume de contratação. Isto sucede porque se a economia não está em expansão as empresas reduzem as suas intenções de contratação e procuram, sobretudo, manter os trabalhadores que estão ao seu serviço para evitar desperdício de investimento em capital humano. Por outro lado, os elevados níveis de endividamento público contribuíram nas últimas décadas para que as políticas contracíclicas desenvolvidas pelos governos fossem de alcance limitado. Na verdade, as políticas públicas de combate às crises estão muito dependentes da disponibilidade de recursos oriundos da União Europeia (UE). Relativamente às políticas de emprego isso tem sido muito evidente (Marques e Horisch, 2020). Por exemplo, durante a crise da dívida soberana as políticas ativas de emprego dirigidas aos jovens demoraram muito tempo a ser implementadas e apenas ganharam fôlego com o lançamento de um programa europeu, a Garantia Jovem. Relativamente à crise mais recente, ainda que com constrangimentos orçamentais diferentes, foram novamente as políticas financiadas pela UE que permitiram ir mais longe nas políticas implementadas (nomeadamente, no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência). Relativamente ao setor público, existe um outro fator importante, relacionado com as crises recentes. Estas contribuíram para que o ritmo de contratação de novos trabalhadores na administração pública tenha abrandado significativamente, o que afetou muito os jovens oriundos de áreas de formação cujas saídas profissionais dependiam do setor público. Como consequência, durante as crises os jovens são desproporcionalmente afetados pelo fenómeno do desemprego e assim as transições para o mercado de trabalho são mais dificultadas. Durante as fases de expansão económica ocorre o oposto.

Por outro lado, o padrão de especialização da economia é importante porque afeta a disponibilidade dos empregadores para promover a formação em contexto de trabalho. Como referido no ponto anterior, esse tipo de formação está associado a

um maior sucesso na transição para o mercado de trabalho. Os empregadores que desenvolvem a sua atividade em setores que se caracterizam por uma competição que é, sobretudo, baseada nos custos do fator trabalho estão pouco interessados em investir e participar em sistemas de formação que implicam aprendizagem em contexto de trabalho. Pelo contrário, têm uma estratégia que se baseia numa elevada rotação dos trabalhadores e que, nesse sentido, dificulta a transição dos jovens para um emprego estável. Por outro lado, a predominância de setores económicos deste tipo também dificulta a absorção de jovens qualificados oriundos do ensino superior (Marques, Suleman e Costa, 2022). Em suma, o padrão de especialização da economia afeta a rapidez e a qualidade da transição para o mercado de trabalho.

### **c) A orientação estratégica das políticas de emprego**

As políticas ativas de emprego são muito importantes, ajudam os jovens na transição para o mercado de trabalho, oferecendo, por exemplo, oportunidades de estágios, incentivos à contratação de jovens ou apoios relacionados com o empreendedorismo. O nível de investimento nestas políticas constitui um fator relevante porque, efetivamente, os países que mais investem nestas políticas, como os escandinavos, têm maior sucesso nas transições. Mas o nível da despesa não é o único fator importante. A orientação estratégica destas políticas também é relevante porque a forma como são concebidas afeta o seu sucesso (Marques e Videira, 2021). Neste domínio, há um conjunto de temáticas importantes, explicadas sucintamente de seguida.

As políticas de emprego que não promovem a contratação permanente podem, eventualmente, perpetuar situações de precariedade porque os empregadores podem abusar dos estágios e dos apoios à contratação e desse modo não contratar por tempo indeterminado. Nestas situações, as empresas podem contratar consecutivamente estagiários ou beneficiários de políticas de emprego, sem nunca contratar jovens por tempo indeterminado. Neste sentido, as medidas que bonificam os apoios quando as empresas garantem vínculos estáveis têm mais sucesso.



As políticas de emprego que incluem requisitos de formação em contexto de trabalho tendem a ter maior sucesso porque as empresas que investem em formação desenvolvem estratégias de retenção mais ambiciosas.

As políticas de emprego que se dirigem aos setores mais avançados da economia, como os serviços intensivos em conhecimento, têm um maior sucesso. Na verdade, as estratégias das empresas ajudam a explicar a qualidade das transições. Empresas que competem em áreas de negócio onde o valor acrescentado é maior tendem a oferecer emprego de maior qualidade, o que se traduz numa transição de maior qualidade e mais resiliente a mudanças no sistema económico.

## 2. Áreas de intervenção prioritária – algumas sugestões

O que podem os serviços públicos de emprego fazer para melhorar a transição dos jovens para o mercado de trabalho? Nas três áreas referidas no ponto anterior – educação, economia e orientação estratégica das políticas de emprego – existem domínios que estão diretamente na esfera de intervenção do IEFP, mas outros que implicam uma articulação com outras áreas das políticas públicas, como as políticas económicas e do ensino superior (Tosun, Horisch e Marques, 2019). De seguida identifica-se aquilo que, no nosso entender, seriam algumas áreas de intervenção prioritária.

---

É importante que as políticas ativas promovam a contratação permanente, que definam a formação em contexto de trabalho enquanto requisito obrigatório e que, finalmente, apoiem prioritariamente as empresas que desenvolvem a sua atividade na área dos serviços intensivos em conhecimento, promovendo-se assim transições sustentáveis e resilientes.

---





### a) A educação

- A expansão do sistema de formação dual contribuiria para melhorar a qualidade e a rapidez da transição para o mercado de trabalho. No entanto, importa ter em consideração que esse tipo de modelo requer um forte envolvimento dos empregadores. A existência de oportunidades de formação em contexto de trabalho depende da disponibilidade das empresas para formar os jovens. Face às características do tecido económico português, que se caracteriza por uma rápida terceirização e pela expansão de setores como o turismo, não parece viável um crescimento massivo deste tipo de oferta formativa. Na verdade, em vários países europeus este tipo de modelo está muito associado às necessidades de empresas do setor industrial, que estão muito interessadas neste tipo de formação. Ainda assim, existem possibilidades de alguma expansão, que podem ser aproveitadas em diversas áreas e regiões.
- A articulação entre a oferta formativa no ensino superior e as necessidades do mercado de trabalho encontra-se fora do âmbito de intervenção do IEFP, mas podem desenvolver-se algumas ações neste domínio. As mais importantes di-

zem respeito à informação disponibilizada aos jovens, nomeadamente sobre a empregabilidade e a qualidade do emprego em diferentes áreas de formação. A disponibilização de mais informação contribuiria para decisões mais informadas por parte dos jovens.

### b) A economia

- A adoção de políticas ativas de emprego ambiciosas, que respondem de forma atempada às crises, contribuiria para melhorar a transição para o mercado de trabalho. Obviamente que, por si só, as políticas ativas não são suficientes para contrariar crises económicas de grande magnitude, mas podem contribuir para evitar que os efeitos negativos das crises se concentrem excessivamente nas gerações mais jovens, um problema que se verificou nas últimas crises (Marques e Guimarães, 2021; 2022).
- A alteração do padrão de especialização da economia portuguesa constitui um desígnio estratégico para o qual os vários domínios das políticas públicas devem contribuir. A qualidade das transições também depende dessa transformação.

### c) A orientação estratégica das políticas de emprego

- É importante que as políticas ativas promovam a contratação permanente, que definam a formação em contexto de trabalho enquanto requisito obrigatório e que, finalmente, apoiem prioritariamente as empresas que desenvolvem a sua atividade na área dos serviços intensivos em conhecimento, promovendo-se assim transições sustentáveis e resilientes. Em suma, as políticas devem ser orientadas por uma agenda estratégica que vai além do objetivo geral de combate ao desemprego jovem. ◀

#### BIBLIOGRAFIA

- MARQUES, P. e HORISCH, F. [2019]. "Promoting workplace-based training to fight youth unemployment in three EU countries: Different strategies, different results?". *International Journal of Social Welfare*, 28(4): 380-393.
- MARQUES, P. e HORISCH, F. [2020]. "Understanding massive youth unemployment during the EU sovereign debt crisis: A configurational study". *Comparative European Politics*, 18(2): 233-255.
- MARQUES, P., SULEMAN, F. e COSTA, J. [2022]. "Moving beyond supply-side arguments to explain over-qualification: The ability to absorb graduates in different models of capitalism". *European Journal of Education*, 57(2): 342-360.
- MARQUES, P. e VEIDEIRA, P. [2021]. "Labour market policies to fight youth unemployment in Portugal: Between statism and experimentalism". In: Jagannathan, R. e Camasso, M. (eds.) *The Growing Challenge of Youth Unemployment in Europe: A Cross-Cultural Perspective*, Bristol: Bristol University Press, 127-163.
- TOSUN, J., MARQUES, P. e HORISCH, F. [2019]. "Youth employment in Europe: Coordination as a crucial dimension", *International Journal of Social Welfare*, 28(4): 350-357.
- MARQUES, P. e GUIMARÃES, R. [2022]. "Emprego". In: Mamede, R.P. (ed.) *O Estado da Nação e as Políticas Públicas 2022: Recuperação em Tempos de Incerteza*, Lisboa, IPPS-Iscte, 39-44.
- MARQUES, P. e GUIMARÃES, R. [2021]. "Emprego". In: Mamede, R.P. e Adão e Silva, P. (eds.) *O Estado da Nação e as Políticas Públicas 2021: Governar em Estado de Emergência*, Lisboa: IPPS-Iscte, 41-46.

---

# POLÍTICAS ATIVAS DE EMPREGO

## RESULTADOS DE UMA AVALIAÇÃO CONTRAFACUTAL

**AUTORES:** Paulo Feliciano, CIES-ISCTE. João Paulo Henriques, CIES-ISCTE. Teresa Evaristo, CIES-ISCTE

**FOTOS:** Istock



---

Para ambas as medidas em análise – estágios e apoios à contratação – o estudo realizado sugere impactos significativos quer relativamente à empregabilidade, quer à qualidade do emprego.

---

**P**ara avaliar a pertinência e o impacto de uma parte dos estágios para adultos – estágios profissionais, estágio emprego e estágios ATIVAR.PT – e de medidas de apoio à contratação para adultos – Estímulo 2013, Via Reembolso da Taxa Social Única (TSU), Estímulo Emprego, Contrato-Emprego e ATIVAR.PT – desenvolvidas entre 2014 e 2020 em território continental, pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P (IEFP), foi realizada uma Análise de Impacto

Contrafactual (AIC) na qual os resultados em termos de empregabilidade do grupo de beneficiários destas medidas de apoio à contratação, denominado de grupo tratado, são comparados com os resultados de um grupo de controlo que não beneficiou destas intervenções específicas. Deste modo, o impacto das medidas corresponde à diferença dos resultados alcançados em termos de empregabilidade entre o grupo tratado e o grupo de controlo.

Os dados atestam com consistência que os estágios e os apoios à contratação contribuíram positivamente para o nível salarial dos trabalhadores abrangidos pelas medidas e para a qualidade do vínculo de trabalho.

Este exercício foi realizado no âmbito da Avaliação Intercalar do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE).

### Metodologia

Para os resultados entre os grupos tratado e de controlo serem comparáveis é necessário que os dois grupos sejam tão semelhantes quanto possível face a um conjunto de variáveis de controlo que influenciam os resultados. Estas variáveis representam quatro dimensões que definem o perfil do utente do IEFP: sociografia (faixa etária, sendo que foram apenas abrangidos na análise utentes com 30 anos ou mais, sexo, nacionalidade e habilitações), contexto e conjuntura (região de residência, ano da intervenção) e percurso laboral até sessenta meses antes do início da participação na medida (empregado ou não, remuneração, tipo de relação laboral – trabalhador por conta de outrem [TCO] ou outro). Os dados de sociografia, contexto e conjuntura foram disponibilizados pelo IEFP, e os dados de emprego, remuneração e tipo de relação laboral foram fornecidos pelo Instituto de Informática da Segurança Social (IISS).

O emparelhamento de utentes do grupo tratado com outros utentes do IEFP foi realizado através do método CEM (*Coarsed Exact Matching*), fazendo corresponder a um utente beneficiário um utente do grupo de controlo com perfil semelhante.

Para testar a sensibilidade dos resultados face às opções técnicas de emparelhamento, a análise de sensibilidade simulou três modelos de emparelhamento que mantiveram estáveis as categorizações das variáveis de caracterização sociográficas, de contexto e conjuntura e fizeram variar apenas as categorizações das variáveis relativas ao percurso laboral. Os resultados apresentados comparam assim os resultados dos três modelos A, B e C.

O grupo de controlo foi constituído por utentes que participaram em intervenções que não resultam em empregabilidade direta, pelo menos de forma inerente à própria tipologia de intervenção de que beneficiaram. Mas beneficiaram de intervenções preparatórias, de desenvolvimento pessoal ou de ações de formação, mas não de qualificação (formações conducentes a um reforço de habilitações ou qualificações formais, tecnológicas, profissionalizantes e afins), de duração inferior a noventa dias, maioritariamente de um dia.

Por fim, o impacto dos estágios e das medidas de contratação para adultos foi medido através de quatro indicadores, de periodicidade mensal, até ao máximo de sessenta meses após o início da participação nas medidas: taxa de emprego, remuneração mensal, taxa de contratos por conta de outrem (TCO) e taxa de trabalhadores independentes (TI).

FIGURA 1 – RESULTADO NA TAXA DE EMPREGO DOS ESTÁGIOS COM DURAÇÃO ATÉ ONZE MESES

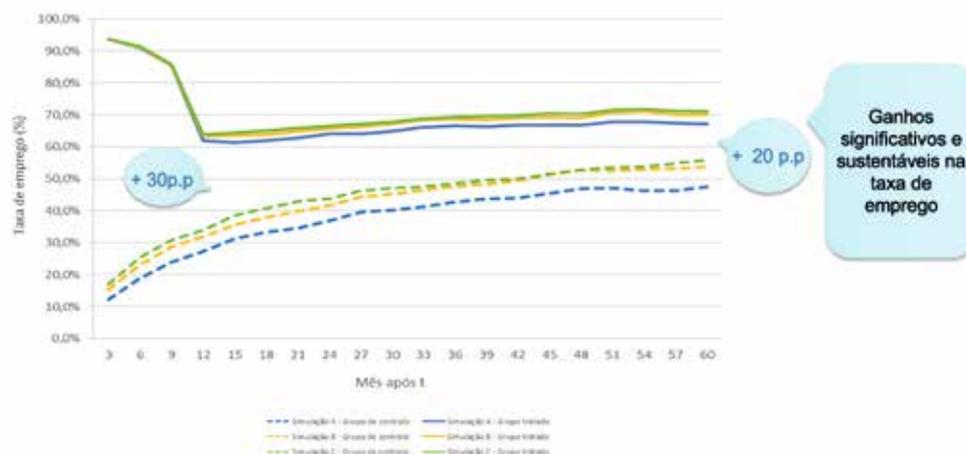
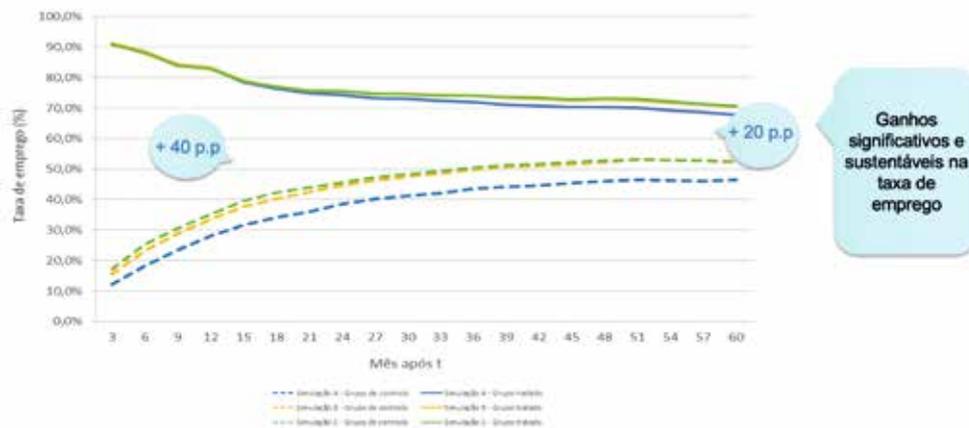


FIGURA 2 – RESULTADO NA TAXA DE EMPREGO DAS MEDIDAS DE APOIO À CONTRATAÇÃO (ESTÍMULO EMPREGO)



### Resultados

Sintetizamos em seguida alguns dos principais resultados obtidos:

- tanto para estágios como para as medidas de apoio à contratação a taxa de emprego, a remuneração média mensal e a taxa de TCO são maiores no grupo tratado do que no grupo de controlo, logo os impactos das intervenções na taxa de emprego, na remuneração mensal média e na taxa de TCO são de sentido positivo;
- tanto para estágios como para as medidas de apoio à contratação a taxa de TI é menor no grupo tratado do que no grupo de controlo;
- a relação dos resultados e dos impactos entre os grupos tratado e de controlo mantém-se até cinco anos após o início das intervenções, embora a magnitude se altere ao longo do tempo mas mantendo-se, salvo exceções, estatisticamente significativa.

O quadro 1 (ver pág. seguinte) sumariza os resultados e os impactos globais.

Relativamente aos estágios, sublinha-se o seguinte:

- após a queda da taxa de emprego uma vez terminado o estágio, a mesma tende a recuperar até aos 60 a 70% e a recuperação da linha de emprego é paralela à do grupo de controlo, o que aponta para que a vantagem obtida pela participação no estágio se mantém estrutural;

- a evolução após estágio da remuneração mensal também tende a ser paralela entre grupo tratado e de controlo, o que aponta para que a vantagem obtida pela participação na remuneração se propaga em valor absoluto;
- a evolução da taxa de TCO e da taxa de TI também tende a ser paralela entre grupo tratado e de controlo, pelo menos até os resultados no grupo de controlo atingirem um patamar em torno dos 80-85% e dos 11 a 13%, respetivamente, o que apenas é visível nos estágios com duração até onze meses.



QUADRO 1 – RESULTADOS E IMPACTOS GLOBAIS

	ESTÁGIOS COM DURAÇÃO ATÉ 11 MESES			ESTÁGIOS COM DURAÇÃO DE 12 A 18 MESES			MEDIDAS DE APOIO À CONTRATAÇÃO		
	Grupo de controlo	Grupo tratado	Impacto	Grupo de controlo	Grupo tratado	Impacto	Grupo de controlo	Grupo tratado	Impacto
<b>Taxa de emprego</b>	%	%	p.p.	%	%	p.p.	%	%	p.p.
18 meses	40,9	65,0	24,1	36,2	52,6	16,5	39,1	76,9	37,7
24 meses	43,7	66,6	22,8	39,6	57,3	17,7	42,5	74,7	32,1
36 meses	48,5	69,3	20,9	47,5	62,5	15,0	47,8	72,9	25,1
48 meses	52,7	70,4	17,7	50,0	64,9	14,9	50,1	71,9	21,8
60 meses	55,8	71,2	15,4	54,0	67,5	13,5	51,7	71,1	19,4
<b>Remuneração</b>	€	€	%	€	€	%	€	€	%
18 meses	581,71	652,32	12,1	549,14	605,86	10,3	577,54	625,63	8,3
24 meses	599,36	662,04	10,5	566,83	617,71	9,0	588,28	637,87	8,4
36 meses	616,48	692,30	12,3	604,72	643,86	6,5	610,51	662,47	8,5
48 meses	651,55	722,35	10,9	621,55	676,54	8,8	636,96	689,17	8,2
60 meses	674,26	751,06	11,4	651,31	710,04	9,0	664,92	712,22	7,1
<b>Taxa de TCO</b>	%	%	p.p.	%	%	p.p.	%	%	p.p.
18 meses	88,3	96,4	8,2	91,4	97,1	5,8	90,7	98,4	7,7
24 meses	86,2	94,6	8,4	90,3	96,1	5,8	89,4	97,8	8,4
36 meses	83,9	92,3	8,5	89,3	93,9	4,6	88,4	96,7	8,3
48 meses	82,0	89,0	7,0	88,0	92,6	4,6	87,3	95,2	7,9
60 meses	82,0	87,7	5,7	84,8	89,4	4,7	85,9	93,7	7,8
<b>Taxa de TI</b>	%	%	p.p.	%	%	p.p.	%	%	p.p.
18 meses	7,8	2,4	-5,4	6,1	2,0	-4,1	5,7	0,8	-4,9
24 meses	9,3	4,0	-5,3	6,7	2,8	-3,9	6,7	1,2	-5,5
36 meses	10,6	5,6	-5,0	7,1	4,3	-2,8	7,4	1,8	-5,6
48 meses	12,3	8,3	-4,1	8,3	5,2	-3,2	8,5	2,9	-5,6
60 meses	12,6	8,9	-3,7	11,0	7,8	-3,3	9,6	4,0	-5,6

Importa dar continuidade ao esforço de modelação destas medidas no sentido de propiciar ganhos maiores nos grupos mais penalizados no mercado de trabalho – os menos qualificados, os mais velhos e as mulheres, reforçando a eficiência das medidas.

No que respeita às medidas de apoio à contratação, sublinha-se o seguinte:

- no grupo tratado a taxa de emprego tende a descer até aos 70% aos sessenta meses, mantendo-se nesse patamar se atingida antes desse momento. Por outro lado, no grupo de controlo a taxa de emprego tende a aumentar até aos sessenta meses, mas o ritmo de recuperação diminui a partir dos vinte e quatro meses sensivelmente;

- os beneficiários das medidas têm uma vantagem remuneratória uma vez iniciada a participação na medida, e essa vantagem mantém-se em valor absoluto no longo prazo;
- a taxa de TCO diminui mais lentamente no grupo tratado do que no grupo de controlo, o que poderá significar que as medidas também promovem o estabelecimento de contratos de trabalho posteriores ou uma vantagem para os obter. Neste sentido, a taxa de TI no grupo tratado aumenta mais devagar do que no grupo de controlo.

### Conclusões

Ao longo do período em análise, as medidas de emprego observadas foram objeto de alterações regulamentares que conduziram a distintos figurinos e designações. A duração e o regime de atribuição dos apoios foram algumas dessas alterações que, contudo, não são discriminadas nos resultados apurados e na análise realizada.

Na **medida estágios**, entre os que concluíram a intervenção a taxa de emprego imediatamente após a participação na medida é de 60%, sendo cerca de 50% (menos 10 p.p.) entre aqueles que não concluíram o estágio. A evolução da taxa de emprego é semelhante entre os dois grupos, refletindo a sustentabilidade dos ganhos produzidos

pela medida, ainda que não seja possível explicar porque se mantém estável esta diferença ao longo do período observado. Este dado sugere a validação de que o contributo da formação em contexto de trabalho reforça e atualiza competências e promove o ajustamento às necessidades das empresas e de que o apoio financeiro aos empregadores elimina barreiras à criação de ofertas de emprego por via da redução do custo e do risco.

A empregabilidade dos que não concluíram o estágio, sendo inferior à dos que concluíram, não deixa de ser alta, refletindo, muito provavelmente, ganhos de participação na medida. Haverá que considerar a possibilidade, não testada, de que algumas das desistências possam resultar do aproveitamento de oportunidades de trabalho.

Se do ponto de vista da empregabilidade os impactos são muito significativos, do ponto de vista da qualidade do emprego também são relevantes. Assim, a remuneração média mensal dos adultos abrangidos nos estágios é superior à do grupo de controlo em cerca de 80 euros no momento imediatamente posterior ao final do estágio, mantendo-se estável esta diferença ao longo do tempo. Do mesmo modo, a taxa de TCO é maior em cerca de 10% (estáveis ao longo do tempo) entre os abrangidos na medida face ao grupo de controlo.



Das conclusões deste estudo parece ficar demonstrada a relevância da avaliação das medidas e dos seus impactos para a conceção das políticas públicas.

Nas **medidas de apoio à contratação** os ganhos em termos de empregabilidade são também positivos. A análise desagregada por cada uma das medidas específicas não é suscetível de ser convocada para esta síntese, sendo, contudo, possível referir que os ganhos observados são significativos e perduram no tempo, embora se observe uma redução gradual da diferença face ao grupo de controlo. A título de exemplo, refira-se que vinte e quatro meses após a atribuição do apoio a diferença da taxa de empregabilidade entre os indivíduos apoiados e os do grupo de controlo se situava em cerca de 40 p.p. para todas as operações analisadas (Estímulo 2013, TSU, Estímulo, Contrato Emprego).

Os ganhos positivos são também observáveis nas remunerações, sendo que, à semelhança do que acontece com a taxa de emprego, a diferença se reduz ao longo do tempo e consoante passamos das medidas mais antigas para as mais recentes. Assim, no Estímulo 2013 a diferença salarial do grupo de beneficiários face ao grupo de controlo era de cerca de 75 euros no início, tendendo a estabilizar ao longo do tempo para um valor cerca de 7% mais elevado, enquanto na medida Contrato Emprego a diferença se reduz para 30 euros, tendendo a estabilizar em torno dos 6%.

Os ganhos observados são também positivos no que diz respeito ao tipo de contrato, sendo mais os que possuem um contrato por conta de outrem entre os abrangidos nos apoios à contratação.

Na verdade, talvez tão significativo quanto o efeito positivo ao nível das taxas de empregabilidade seja o resultado apurado em termos de contributo para a qualidade do emprego por via da melhoria das remunerações e tipo de vínculo. Os dados atestam com consistência que os estágios e os apoios à contratação contribuíram positivamente para o nível salarial dos trabalhadores abrangidos pelas medidas e para a qualidade do vínculo de trabalho. De referir que estes dois aspetos são influenciados pelas regras de partida dos dois instrumentos, que ao longo do tempo foram sendo afinadas, designadamente no que diz respeito ao modo como se regula o valor das bolsas de estágio e se modelam os apoios em função do tipo de vínculo. Os resultados permitem constatar a utilidade deste investimento na modelação dos incentivos e na sua regulamentação, por forma a assegurar um alinhamento maior com os objetivos de política. Dito de outro modo, a progressiva afinação do perfil dos incentivos releva para os impactos positivos alcançados. É precisamente neste plano da modelação dos incentivos que os resultados apurados indicam haver relevantes margens de melhoria, pois embora os incentivos analisados tenham obtido um impacto em volume de emprego e rendimentos nos grupos mais penalizados no mercado de trabalho – os menos qualificados, os mais velhos e as mulheres –, o acréscimo dos ganhos foi insuficiente para que entre os abrangidos pelas medidas estas diferenças fossem corrigidas, mantendo-se os níveis de segregação no mercado de trabalho. Esta tendência é comum aos estágios e aos apoios ao emprego. Em função desta constatação será útil que a configuração dos incentivos possa evoluir no sentido de propiciar ganhos maiores junto desses públicos, como forma de responder mais eficazmente aos problemas de partida e, também, de reforçar a própria eficiência da medida, concentrando apoios naqueles que, claramente, mais afastados estão do mercado de trabalho. É, assim, evidente a utilidade de dar continuidade ao esforço de modelação destas medidas, demonstrando-se também a relevância da avaliação para a conceção das políticas públicas. ●



---

## MEDIDAS ATIVAS DE EMPREGO

# APOIAR A TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO

**AUTOR:** Alexandre Oliveira. Diretor de Serviços de Promoção de Emprego no Departamento de Emprego do IEFP **FOTOS:** Istock e cedidas pelos entrevistados



As medidas ativas de emprego são iniciativas políticas destinadas a ajudar os desempregados a encontrar trabalho com qualidade, procurando ainda ajustar mecanismos de alguma regulação do próprio mercado de trabalho.

Podem incluir diversos tipos de serviços, como a intermediação e assistência à procura de emprego, prestação de informação sobre o mercado de trabalho, serviços de formação, de reconversão e de reabilitação para incremento da empregabilidade e/ou medidas diretas de criação de emprego ou incentivos de arranque de projetos de criação do próprio emprego ou empresa.

---

Os Estágios ATIVAR, o Compromisso Emprego Sustentável (CES) e a medida EMPREENDE XXI, beneficiaram recentemente de novas calibrações dos apoios que, assentes em orçamentos relevantes, poderão ter um papel importante na transição para o mercado de trabalho.

---



---

O IEFP disponibiliza vários apoios à integração profissional e/ou o reforço das qualificações, promovendo a transição para o mercado de trabalho.

---

Na observação dos principais indicadores da área do emprego, que determinam as opções de política, verifica-se, neste início de 2023, a manutenção de uma baixa taxa de desemprego, prosseguindo uma tendência observada nos últimos anos. O ano de 2022 fechou com 6%, o registo mais baixo dos últimos vinte anos e longe do pico atingido em 2013, quando se observou um recorde de 17,1%.

A escassez de mão-de-obra, designadamente a procura de profissionais qualificados para algumas áreas de atividade, transformou-se num dos principais desafios do momento da economia e das empresas portuguesas. Para colmatar estas dificuldades, sobretudo nos setores do comércio, restauração, hotelaria e agricultura, assistiu-se

ao recurso à contratação de emigrantes, com um crescimento significativo nos últimos anos.

Paralelamente, observou-se em 2022 que a taxa de desemprego de jovens (16 a 24 anos) ainda é alta (19%), embora com quebra de 4% em relação ao ano anterior. Também se verificou que a proporção de desempregados de longa duração foi estimada em 45,2%, mais 1,8% do que em 2021.

É neste âmbito e para responder a estes desafios que se procura posicionar a política pública de emprego e de formação profissional, com decisão, ou de criação de novos incentivos, ou do relançamento de medidas que já demonstraram boas *performances* e aceitação generalizada, visando a apresentação de respostas mais adequadas.

Nestes termos, fazemos de seguida referência às principais medidas ativas de emprego que recentemente beneficiaram com novas calibrações dos apoios que, assentes em orçamentos relevantes, poderão ter um papel importante na contribuição para o debelar de alguns dos problemas identificados.

### Estágios ATIVAR

Têm como objetivo a atribuição de apoios à inserção de jovens no mercado de trabalho ou a reconversão profissional de desempregados através do desenvolvimento de uma experiência de formação prática em contexto de trabalho. Podem candidatar-se ao seu desenvolvimento entidades privadas com ou sem fins lucrativos.

A medida Estágios ATIVAR foi lançada em 2020 mas já ocorreram algumas revisões. Os estágios não podem consistir, nunca, na ocupação de postos de trabalho existentes e constituem um importante complemento a habilitações académicas ou profissionais dos candidatos, que dispõem assim de uma oportunidade para vivenciarem uma experimentação prática desses conhecimentos e demonstrarem a sua utilidade

para o empregador. Os estágios desenvolvem-se junto a outros trabalhadores e sob a orientação de um tutor habilitado para o efeito.

É atribuída uma bolsa de acordo com o nível de qualificação (que vai do ensino básico ao doutoramento), que varia, em 2023, entre os 600 e os 1200 euros, além de apoios à alimentação e um seguro de acidentes de trabalho.

No final do estágio, caso exista a contratação sem termo do ex-estagiário, pode ser atribuído ao empregador um Prémio ao Emprego até 2400 euros.

Desde agosto de 2020 estiveram presentes nos diferentes anos um total de cerca de 70 mil estagiários. Foram processados cerca de 222 milhões de euros de apoios. A empregabilidade após o estágio é, em regra, superior a 70%.

### Compromisso Emprego Sustentável (CES)

Esta medida foi lançada no início de 2022 e decorre do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) delineado pelo governo português, visando a promoção da criação de emprego permanente e com qualidade. Trata-se da única medida ativa de emprego inserida no PRR.



Além do reforço dos habituais apoios à contratação, o CES agrega um conjunto de outros apoios financeiros à celebração de contratos de trabalho sem termo com jovens e outros desempregados, com majorações de vária índole e também apoios às contribuições para a Segurança Social relativas aos novos contratos.

O incentivo à contratação pode oscilar entre os 5750 e cerca de 12 400 euros, consoante a aplicação das majorações previstas. Os apoios a contribuições para a Segurança Social, cumuláveis com os anteriores, vão até um limite de cerca de 3300 euros.



---

As medidas ativas de emprego são iniciativas políticas destinadas a ajudar os desempregados a encontrar trabalho com qualidade, procurando ainda ajustar mecanismos de alguma regulação do próprio mercado de trabalho.

---

Em contrapartida, as entidades empregadoras (privadas) devem oferecer contratos de trabalho sem termo e apresentar uma situação de criação líquida de postos de trabalho, ficando ainda obrigadas à sua manutenção durante vinte e quatro meses.

A dotação do PRR para o CES é de 230 milhões de euros e tem como meta a criação de 30 mil empregos permanentes até ao final de 2023.

### EMPREENDE XXI

Lançada no início de 2022, esta medida consagra o apoio à criação e desenvolvimento de novos projetos empresariais por jovens e outras pessoas inscritas no IEFP através das seguintes modalidades de apoio financeiro e técnico:

- Ao investimento para a criação de empresas.
- À criação do próprio emprego.
- Formação profissional.
- Mentoria e consultoria especializada para o empreendedorismo.
- Instalação em incubadoras.
- Outras atividades complementares, nomeadamente *bootcamps* e seminários.

O apoio ao próprio emprego envolve apenas promotores destinatários, sendo de cerca de 7200 euros por posto de trabalho, com o limite de quatro postos de trabalho. Os apoios financeiros ao investimento e ao próprio emprego não podem exceder o apoio máximo de 200 mil euros.

Os apoios técnicos são prestados por uma rede de Entidades de Acompanhamento credenciadas pelo IEFP.

Espera-se para breve a abertura do primeiro período de candidaturas.

Por fim, compete destacar que, além destas medidas, o IEFP disponibiliza, em permanência, um conjunto variado de outros apoios que podem e devem ser mobilizados para apoiar a integração profissional e/ou o reforço das qualificações.

Este esforço traduz-se em inúmeros projetos interessantes e sólidos com resultados de sucesso. Em forma de exemplo, apresentamos três que, pela sua natureza, nos parecem emblemáticos do trabalho desenvolvido pelo IEFP no apoio à transição para o mercado de trabalho. ◆

## MEDIDA: ESTÁGIOS ATIVAR

### ALEXANDRE CALEIRA

#### “SOU NOVO. É ALTURA DE CORRER ALGUNS RISCOS”

Com uma licenciatura em Marketing, Alexandre Caleira, de 23 anos, trabalha na área de *marketing* digital da Science4you, empresa portuguesa que desenvolve, produz e comercializa brinquedos educativos e científicos. O jovem está a concluir um estágio de nove meses apoiado pela medida Estágios ATIVAR do IEFP. Não sendo a sua primeira experiência profissional, foi, contudo, a que permitiu ao jovem “regressar” à sua área de formação, depois de incursões em negócios emergentes e uma passagem pelo ramo imobiliário.

Dinâmico por natureza, logo no segundo ano da licenciatura, realizada no Instituto Politécnico de Setúbal entre 2017 e 2020, Alexandre quis passar à prática para começar a fazer currículo. Sentindo que precisava de fazer algo para se destacar entre tantas outras pessoas com uma licenciatura criou, com o irmão, um projeto de *marketing* digital: “Apliquei no meu projeto os conhecimentos adquiridos no curso. Fizemos uma plataforma de *e-commerce* para dar visibilidade a empreendedores portugueses. Foi num espírito de aprendizagem e também para colocar algo no meu currículo que permitisse diferenciar-me.” Tiveram vários clientes e, entre eles, destaca-se um caso de sucesso que ainda hoje tem uma faturação média mensal bastante significativa.

A rede de contactos estabelecida durante a sua formação académica foi, no entender de Alexandre, “o aspeto mais benéfico da licenciatura”, embora não descure que precisava do certificado. “Conheci amigos que hoje são empreendedores na área de *marketing*, conheci consultores imobiliários, algo que faz parte do meu percurso”, afirma. Numa atitude empreendedora, o jovem estabeleceu uma “parceria” de partilha de conhecimentos com um colega de curso do ramo imobiliário. Enquanto Alexandre contribuía com informações sobre análise de

investimentos financeiros, o amigo deu-lhe a conhecer a área do imobiliário. Como conta, “vendi diversos imóveis, serviu para visitar vários países e comprar o meu carro”.

Contudo, apesar de estar satisfeito em termos de rendimento, Alexandre decidiu refletir um pouco sobre as suas opções. “Se continuasse no ramo imobiliário não estaria a dar uso à minha licenciatura”, comenta. Pensou, assim, em arranjar um estágio profissional na sua área e continuar a fazer alguns negócios como consultor imobiliário. Entretanto, no meio deste percurso, estagiou durante seis meses na empresa BASF, também na área de *marketing* digital, e trabalhou a tempo inteiro na Cripteracia, empresa de um seu amigo de infância que tem como objetivo promover a educação e a literacia financeira.

Depois disso, candidatou-se a uma vaga na Science4you apoiada pelo IEFP. “Sou responsável pela gestão e análise das vendas na Amazon, análise de desempenho do lançamento dos nossos produtos na Amazon e gestão de *stock*, entre outras funções, mas principalmente sou responsável pelo desenvolvimento do *keyword research* dos nossos produtos [análise de palavras-chave que revelem ter potencial para aumentar a probabilidade de alcançarmos mais facilmente o nosso público-alvo e de posicionar corretamente o nosso produto na plataforma]”, explica.

Embora não esteja a auferir “nem de perto nem de longe o que conseguia no ramo imobiliário”, Alexandre considera que está tudo a correr bem com as decisões que tomou. “Sou novo. É altura de correr alguns riscos. Faz parte do processo”, comenta. E, no momento da entrevista, a chefia da equipa tinha reunido com ele para falar de desempenho e expectativas, adivinhando-se nos dias seguintes uma proposta para se manter na empresa após o estágio. ◀

Teresa Souto



## MEDIDA: COMPROMISSO EMPREGO SUSTENTÁVEL

### **PAULO FONSECA E CARLOS OLIVEIRA, SOLTRÁFEGO**

#### **“FIQUEI UM POUCO APREENSIVO POR CAUSA DA IDADE”**



Com 50 anos Paulo Fonseca ficou desempregado, depois de um percurso profissional de quase três décadas numa empresa de assistência técnica às caixas automáticas da rede Multibanco. Na sequência de a empresa ter perdido contratos de prestação de serviços na região do Porto, alguns colaboradores foram confrontados com duas opções: ou deslocarem-se para a região de Lisboa, onde a empresa poderia continuar a assegurar-lhes emprego, ou desvincularem-se da organização. Embora com alguma apreensão, Paulo Fonseca, a residir na Póvoa de Varzim, decidiu-se pela segunda. “Com 50 anos, somos novos para umas coisas e velhos para outras. Ao fim de tantos anos, ficar desempregado de um momento para o outro não foi fácil. Mas tive sorte e fiz por isso”, afirma.

Começou a enviar currículos, a responder a anúncios e, ao fim de um mês, foi recrutado pela Soltráfego, para uma vaga no âmbito da medida Compromisso Emprego Sustentável, do IEFP, de apoio à contratação de trabalhadores com mais de 45 anos. “Penso que o meu currículo ajudou, mas tenho a certeza de que foi uma mais-valia o apoio do IEFP porque com a minha idade não é fácil arranjar emprego”, comenta. No passado mês de janeiro Paulo Fonseca completou o seu primeiro ano na Soltráfego, empresa com sede em Matosinhos que se dedica à área da mobilidade urbana. “Sou técnico de assistência. Embora fosse a função que tinha na outra empresa, aqui é totalmente diferente, mas aprendi. Com a formação dada pela empresa aprende-se. Estão sempre a dar-nos formação. Andei também com colegas no terreno e fiquei mais por dentro do assunto. Tive sorte, estive pouco tempo desempregado, mas fiquei sinceramente um pouco apreensivo por causa da idade. Se calhar, sem este tipo de ajudas não teria arranjado emprego tão depressa”, explica Paulo Fonseca.

A Soltráfego, que opera em várias cidades de norte a sul do país, nas Regiões Autónomas e com presença pontual em projetos no estrangeiro, atua em três grandes vetores: gestão das cidades na área do trânsito (semáforos, plataformas de gestão), estacionamento e controlo de acessos, e na área de videovigilância e tráfego. A viver um período de

expansão, a Soltráfego conta atualmente com 125 colaboradores, mais de metade dos quais contratados nos últimos quatro anos, como explica Carlos Oliveira, que fundou a empresa em 1984.

Ao longo dos anos, segundo o administrador, a Soltráfego tem recorrido por diversas vezes aos apoios do IEFP, fazendo-o também numa ótica de valorização dos recursos humanos. Na opinião de Carlos Oliveira, as iniciativas do Instituto, nomeadamente a de apoio à contratação de trabalhadores menos jovens, dão margem às empresas para apostarem em formação que permita requalificar estas pessoas. “O problema das pessoas com mais de 45 anos é que estão a passar por um período de reestruturação dos seus currículos, reorganização das suas competências profissionais. E as medidas de apoio minimizam de alguma forma os custos que as empresas têm em estar a adequar, a formar essas pessoas para cumprirem as funções para as quais são escolhidas. Aqui na empresa costumamos dizer que a idade não é relevante e não temos qualquer dificuldade em contratar pessoas maiores de 45 anos. O Paulo Fonseca é um desses casos e, quanto a nós, com sucesso”, afirma o administrador. Acrescenta que a empresa tem contratado vários colaboradores com mais de 45 anos – cerca de dez nos últimos seis meses – mesmo fora do âmbito deste tipo de apoios.

Carlos Oliveira valoriza igualmente os incentivos à contratação de pessoas com deficiência, algo que se insere nos pressupostos da sua organização. “A filosofia da empresa é sempre que um posto de trabalho possa ser desempenhado por alguém que tenha uma deficiência, nós tentamos que assim seja. Normalmente, recorremos ao IEFP ou às entidades com que o IEFP tem protocolos, nomeadamente as IPSS, no sentido de encontrar alternativas”, afirma.

Em seu entender, a globalidade das medidas de apoio é interessante, nomeadamente para empresas que não estejam propriamente em expansão e em que haja “alguma dúvida na contratação devido aos custos que isso pode acarretar”. Assim, a existência destes apoios “seguramente facilitará a decisão de algumas empresas que queiram contratar”. ◀

Teresa Souto

## MEDIDA: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS

**ÂNGELA COELHO, EFA B3 DE  
TÉCNICO DE COZINHA/PASTELARIA****“ADOREI A FORMAÇÃO E PENSEI QUE  
JÁ A DEVIA TER FEITO HÁ MAIS TEMPO”**

Natural de Cernache, distrito de Coimbra, há muito que Ângela Coelho, 45 anos, se movimenta com ligeireza em ambientes de cozinha. Aprendeu o bê-á-bá da profissão com o pai, que durante vinte e sete anos foi proprietário de um restaurante de gastronomia tradicional portuguesa. No entanto, faltava-lhe formação específica em cozinha e pastelaria, que teve a oportunidade de fazer em 2019-2020 e a conduziu à Quinta das Lágrimas, uma unidade hoteleira de cinco estrelas em Coimbra onde trabalha atualmente.

“Adorei a formação e pensei que já a devia ter feito há mais tempo. Aprendi bastante, o que era a minha intenção. Se não fosse essa formação não podia estar no hotel em que estou. Aprendi os termos técnicos, as hierarquias da cozinha, os empratamentos, o tipo de ingredientes, a forma como se confeccionam, os cortes dos legumes, das carnes... No restaurante do meu pai era diferente. Mas também aprendi muito com o meu pai. As bases todas que tenho são dele”, conta.

Antes da sua faceta de cozinheira, e ainda no ensino secundário, Ângela fez um curso profissional de Marketing e Publicidade, época em que também frequentou cursos de informática e estudou inglês no Wall Street Institute. Seguiram-se seis anos a trabalhar na Livraria do Professor da Porto Editora, no atendimento ao público, mas sempre a ajudar o pai no restaurante. Depois, decidiu aventurar-se numa experiência no estrangeiro, desafiada por uma amiga que vivia na Holanda. Esteve quatro anos em Roterdão, grande parte dos quais passados a trabalhar como cozinheira num hotel português. As saudades da família e do céu azul em Portugal incentivaram-na a regressar a casa. De volta ao país, em 2011, retornou também para o lado do pai, cujo restaurante, entretanto, fechou.

No Centro de Formação do IEFP, em Coimbra, Ângela fez uma formação EFA B3 de Técnico de Cozinha/Pastelaria. Por já possuir o 12.º ano, a formanda frequentou a componente tecnológica da ação, no total de 985 horas, que incluiu também 40 horas de aprendizagem autónoma e 120 horas de formação em posto de trabalho. Esta última componente foi realizada na Quinta das Lágrimas em 2020. No momento em que fez esse estágio, devido aos constrangimentos inerentes às medidas de combate à COVID-19, o restaurante do hotel encontrava-se a funcionar em serviço parcial, pelo que não necessitavam de mais pessoal. Entretanto, Ângela decidiu continuar a enriquecer os seus conhecimentos e realizou formações mais curtas na área de cozinha. A oportunidade chegou um ano depois e desde outubro de 2021 que trabalha como cozinheira profissional.

“Adoro cozinhar, adoro aprender, e ali, na Quinta das Lágrimas, estou a aprender muito”, conta. Grande parte do seu trabalho decorre na parte da manhã, numa refeição geralmente muito apreciada pelos hóspedes. “Sou responsável pelos pequenos-almoços. Faço *showcooking* na sala: cozinho ao momento, em frente aos clientes, todos os tipos de omeletes, ovos, panquecas, *waffles*...” E, à parte do que confecciona, a interação com o público é algo que aprecia nestas suas funções: “Gosto muito do *showcooking* porque tenho contacto com o público. Faz parte da minha área de *marketing*, também lá tenho esse bichinho.” Findos os pequenos-almoços, Ângela colabora na preparação dos almoços e, se houver necessidade, na preparação de eventos. Uma nova fase da sua vida para a qual, como a própria refere, foi essencial a formação do IEFP. ◀

Teresa Souto



# SISTEMA DE APRENDIZAGEM TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO **A EXPERIÊNCIA DA CCILA/DUAL**

AUTOR: Elísio Silva. Diretor Dual FOTOS: Ceditas pelo autor [CCILA/DUAL]



Quando, em 1983, há exatamente quarenta anos, a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA) criou o seu departamento de formação profissional, que mais tarde viria a designar-se DUAL, tinha um objetivo bem definido: apoiar as empresas alemãs instaladas em Portugal, que enfrentavam grandes dificuldades para recrutar pessoas com qualificações adequadas às suas necessidades. Essas dificuldades criavam enormes constrangimentos e punham em causa o crescimento mas também a continuidade de algumas empresas em Portugal.

Com a publicação, no ano seguinte, do Decreto-lei 102/84, que criou o sistema de aprendizagem, a CCILA, que acompanhou os trabalhos prévios à aprovação deste diploma, entendeu que estavam lançadas as bases para o desenvolvimento de um modelo de formação capaz de responder com sucesso às necessidades das empresas, à semelhança do que existe na Alemanha há décadas. Logo no preâmbulo desse DL podia ler-se que, no “quadro de uma política ativa de emprego, se institucionaliza um sistema de aprendizagem com o objetivo fundamental de assegurar a transição dos jovens do sistema de ensino para o mundo do trabalho, no respeito pela sua vocação e capacidade... preenchendo-se uma grave lacuna que tem afetado significativamente as nossas empresas e dificultado a desejável modernização da economia portuguesa”.

Assim, logo em 1988 a CCILA iniciou os seus primeiros cursos de Aprendizagem em Lisboa e no Porto (mais tarde também em Portimão), numa parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P (IEFP), enquanto entidade formadora externa, que mantém até hoje. Os resultados desta parceria, que tem contado com o apoio inequívoco dos sucessivos responsáveis da CCILA e das suas empresas sócias e parceiras, são evidentes.

---

Mas se naquela época o país vivia uma conjuntura que exigia medidas rápidas e eficazes, hoje, apesar da conjuntura e dos motivos serem outros, a pertinência e importância do sistema de aprendizagem mantêm-se e o objetivo de aumentar o nível de qualificação profissional dos recursos humanos em Portugal só pode ser alcançado através de um forte envolvimento e comprometimento do tecido empresarial no processo formativo, pois é este o principal interessado em receber mão-de-obra qualificada e é ele que proporciona, em última análise, o ambiente ideal para a devida preparação destes recursos. Ao inserir um jovem no ambiente empresarial onde irá desempenhar a sua profissão, está-se a promover ativamente o contacto com a cultura empresarial, com tecnologias e processos atuais, com diferentes grupos etários, em suma, com o mundo do trabalho tal como ele é.

Naturalmente que esta formação prática nas empresas deve ser acompanhada e supervisionada. Deverá, igualmente, ser suportada por uma formação teórica sólida, da responsabilidade dos Centros de Formação, que proporcione aos jovens as *hard skills*, mas também as *soft skills*, que os prepare para serem cidadãos participativos e responsáveis.

O modelo organizativo exige uma perfeita simbiose entre as duas componentes formativas, bem como entre os Centros de Formação e as empresas.

Isto terá uma enorme influência quando o jovem deixar de ser formando e passar a ser trabalhador, como o demonstram os testemunhos da **Joana** e do **Bruno**, que frequentaram e concluíram recentemente cursos de Aprendizagem na DUAL. Na opinião destes jovens, esta modalidade de formação permite uma transição suave e natural para o mercado de trabalho, possibilitando a aquisição de competências alinhadas com as suas expectativas e valorizadas pelas empresas.

Mas se as opiniões dos jovens são importantes, o número crescente de empresas de diferentes dimensões e setores que colaboram regularmente com a DUAL no âmbito do sistema de aprendizagem enquanto empresas formadoras (Quadro 1), bem como a taxa de empregabilidade dos jovens no final dos seus cursos, que nos últimos anos tem sido sempre superior a 90% (Quadro 2), são indicadores claros da importância do sistema. Isso mesmo é confirmado pelos testemunhos das empresas Kuehne + Nagel S.A. e Sociedade Comercial C. Santos (ver mais adiante), que colaboram há décadas com a DUAL, integrando formandos nas suas equipas, sempre numa perspetiva de recrutamento. A percentagem de formandos que no final dos seus cursos ficam nas empresas onde estagiaram (cerca de 30%) e nelas permanecem e fazem carreira durante longos períodos, é a melhor prova dos méritos do sistema de aprendizagem.

---

Uma das vias para aumentar o nível de qualificação profissional dos recursos humanos em Portugal é através de um forte envolvimento e comprometimento do tecido empresarial no processo formativo, pelo que a pertinência e importância do sistema de aprendizagem se mantêm atuais.

---



**QUADRO 1 – NÚMERO DE EMPRESAS PARCEIRAS DA DUAL NO SISTEMA DE APRENDIZAGEM**

ANO	2018	2020	2022
N.º de empresas formadoras	337	340	341

Nota: cerca de 70% das empresas não têm qualquer ligação à Alemanha

**QUADRO 2 – TAXA DE EMPREGABILIDADE NOS TRÊS CENTROS DA DUAL, REGISTADA SEIS MESES APÓS A CONCLUSÃO DA FORMAÇÃO**

	ANO	2018	2020	2022
Taxa empregabilidade	DUAL Lisboa	95%	96%	95%
	DUAL Porto	99%	90%	91%
	DUAL Portimão	91%	100%	86% (*)

Nota: cerca de 70% das empresas não têm qualquer ligação à Alemanha

### A aprendizagem e o tecido empresarial português

Sempre que falamos de formação profissional, em particular da aprendizagem, não podemos ignorar a composição do tecido empresarial português, no qual as PME desempenham um papel vital. Sendo estas o principal empregador nacional, colocam-se algumas questões sobre as quais importa refletir:

- Quais as necessidades reais de quadros intermédios sentidas por estas empresas? Aqui não restam dúvidas, como apontam todos os dados e estudos atuais, de que as PME portuguesas estão altamente carenciadas de profissionais de nível médio (qualificação de nível IV – Quadro Europeu de Qualificações). Esta necessidade verifica-se em quase todos os setores de atividade, desde a indústria aos serviços, passando pelo setor energético, tecnologias de informação e comunicação, ambiente, etc., com consequências negativas para as empresas e para a economia.
- Estarão as PME preparadas para acolher jovens durante os seus processos formativos? Serão estas fundamentais ou apenas importantes e, portanto, dispensáveis, quando se pensa na formação de jovens? Embora esta seja uma das questões mais críticas e que exige ponde-

Esta modalidade formativa exige uma perfeita simbiose entre as duas componentes formativas (teórica e prática), entre os Centros de Formação e as empresas, permitindo uma transição suave e natural para o mercado de trabalho, possibilitando a aquisição de competências alinhadas com as expectativas dos formandos e valorizadas pelas empresas.





ração e reflexão, já que uma grande parte do processo de aprendizagem decorre na própria empresa e é orientada por colaboradores da mesma, entendendo que não pode haver dúvidas: as empresas estão no foco e sem elas a formação profissional, em particular a que segue o sistema de aprendizagem, não faria qualquer sentido. De qualquer modo, embora as empresas sejam as que melhor conhecem as suas necessidades e as dos respetivos setores, que mais sabem sobre os conhecimentos, as habilidades e competências que os seus trabalhadores devem possuir, que têm acesso às mais recentes tecnologias e equipamentos para que possam acolher jovens e proporcionar-lhes uma formação prática em contexto de trabalho adequada e que permita uma formação completa e holística, é imprescindível que possuam nas suas equipas profissionais habilitados para acompanharem os formandos. A função destes profissionais, os **tutores**, é fundamental para o sucesso da formação na empresa. Devem possuir um perfil técnico, complementado por uma preparação pedagógica, já que serão eles os responsáveis por conceber, desenvolver e acompanhar um

plano de atividades, assegurar as condições necessárias à formação, acolher e integrar os formandos, articular com a entidade formadora e, não menos importante, dar *feedback* e avaliar os formandos. Daqui se depreende que o sucesso da formação não tem a ver com a dimensão da empresa, mas com a existência das condições necessárias para o acolhimento e acompanhamento dos formandos. A propósito, importa desmistificar a ideia de que o sucesso da formação dual na Alemanha está associado às grandes empresas: das quase 500 mil empresas alemãs que participam no sistema, cerca de 75% são micro, pequenas e médias.



A percentagem de formandos que no final dos seus cursos ficam nas empresas onde estagiaram (cerca de 30%) e nelas permanecem e fazem carreira durante longos períodos é a melhor prova dos méritos do sistema de aprendizagem.

### Aprendizagem – Análise SWOT

Como conclusão e na opinião da CCILA/DUAL, baseada nos quarenta anos de experiência, a aprendizagem continua a ser o sistema que melhor responde às necessidades das empresas, sem deixar de corresponder às expectativas dos jovens que optam por esta modalidade. A seguinte análise SWOT resumida, resume essa visão. ◀

#### QUADRO 3 – ANÁLISE SWOT DA APRENDIZAGEM

FORÇAS (STRENGTHS)	FRAQUEZAS (WEAKNESSES)
Taxa de empregabilidade/aceitação pelas empresas Formação prática nas empresas Acesso ao Ensino Superior Baixo investimento	Imagem da aprendizagem junto da sociedade Preparação da maioria das empresas
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
Necessidades das empresas Crescimento da economia	Dificuldades de divulgação junto dos jovens Dificuldade de interação com outras modalidades de educação/formação

**Nota:** cerca de 70% das empresas não têm qualquer ligação à Alemanha



## JOANA FERREIRA TÉCNICA DE MECATRÓNICA AUTOMÓVEL

“Frequentei o curso de Mecatrónica Automóvel na DUAL, entre 2019 e 2022, com um estágio integrado na empresa C.A.M.

Quando concluí o curso, iniciei de imediato a minha carreira como mecânica, na C.A.M, mais especificamente na Ford. O facto de as empresas que colaboram com a DUAL terem noção de que o programa de estágio é muito completo e logo desde o início do curso nos ser inculcido o sentido de organização e postura numa empresa causa diferença, o que acaba por influenciar a nossa transição para uma profissão, como aconteceu no meu caso.

O programa de estágio é muito completo e logo desde o início do curso é-nos inculcido o sentido de organização e postura numa empresa, o que acaba por influenciar a nossa transição para uma profissão, como aconteceu no meu caso.



Ter frequentado e concluído o curso na DUAL, que possui uma grande componente prática, mostrou ter bastante influência no meu percurso profissional, já que me deu muitas bases que tornaram mais fácil o início de um cargo numa empresa.

O melhor que posso dizer da formação promovida pela DUAL tem mesmo a ver com a componente prática, que é, sem dúvida alguma, o seu ponto mais forte, é um ponto crucial para percebermos o mundo de trabalho, o funcionamento e ambiente de uma empresa, ainda antes de iniciarmos a nossa carreira como profissionais.

Quando deixamos de ser formandos e assumimos funções numa empresa já conhecemos o ambiente, ainda que com alterações e mais responsabilidades, mas não andamos tão perdidos, exatamente pelo facto de já termos boas bases de como funciona uma oficina, como foi o meu caso.

Tal como referi, escolhi o curso de Mecatrónica Automóvel por ser uma área desafiante e em constante evolução. Nesta área não podemos ficar parados tanto a nível prático como teórico, há sempre algo novo, existe sempre alguma coisa que vamos aprender e outras aperfeiçoar.

Não é de todo uma área fácil, no entanto, quando a escolhi, estava ciente disso e os meus pais imediatamente me apoiaram, com alguma cautela e com algumas preocupações normais de pais, mas nunca me desencorajaram. Por isso, tive sempre um bom suporte tanto dentro da DUAL como fora.

Mentiria se dissesse que nunca pensei em desistir desta área, não por não gostar ou não ser o que queria, mas pelo facto de por vezes se tornar difícil, já que as mulheres são uma minoria neste meio, mas nada que não se ultrapasse com profissionalismo e ambição, porque não me imagino a fazer outra coisa que não esteja relacionada com a mecatrónica.” ◀

## BRUNO FERNANDES

### TÉCNICO DE ELETRÓNICA, AUTOMAÇÃO E COMANDO



“Tenho 24 anos e em 2015 iniciei o curso de Técnico de Eletrónica, Automação e Comando na DUAL, durante o qual estagiei na empresa Controlar, S.A. Em 2018 acabei o curso e integrei a empresa onde estagiei.

Pelo facto de ter estagiado durante um longo período de tempo ao longo do curso, consegui desenvolver laços de confiança com a equipa na qual me integrei e desenvolver as minhas capacidades com menos pressão de responsabilidade e expectativa à medida que estudava.

Isto acabou por facilitar imenso, não só na transição do mundo escolar para o do trabalho, devido à experiência adquirida ao longo do estágio, mas na escolha e fácil integração no primeiro emprego, devido à confiança e relações já criadas.

Pelo facto de ter estagiado ao longo do curso, consegui desenvolver laços de confiança com a equipa na qual me integrei e desenvolver as minhas capacidades com menos pressão de responsabilidade e expectativa à medida que estudava.

O curso, sendo fortemente interligado com o estágio ao longo de todo o seu percurso, também acaba por criar um ambiente onde não só os formandos são mais incentivados a conversar e a tirar dúvidas sobre o mundo do trabalho, como os próprios formadores estão habituados a dialogar e a responder às mesmas, melhorando as probabilidades de os formandos terem menos dificuldade para navegar esse mundo.

Eu escolhi o curso como primeira opção devido à influência do meu pai, cujo fascínio pela tecnologia e procura por conhecimento do seu funcionamento e como reparar sempre me transmitiu a mesma curiosidade.

A escolha também foi influenciada pelo facto de estar numa situação financeira difícil (algo que os subsídios oferecidos pelo curso também ajudaram). Achei que necessitava de algo que não só me garantisse uma boa educação numa área com muita procura, mas que também me garantisse trabalho rápido após a formação e perspetiva de crescimento, de modo a poder rapidamente apoiar a minha família.

Consigo, com toda a certeza, dizer que não me arrependo da minha decisão de escolher este curso, seja pela oportunidade de trabalho, pelos colegas que conheci, pelo conhecimento que adquiri e pelos formadores que tive.” ◀





## **KUEHNE + NAGEL S.A.** SARA BAIA (HR SPECIALIST)

“A Kuehne + Nagel, enquanto empresa prestadora de serviços numa área especializada como é a área da logística e transportes, procura os melhores talentos. É uma área muito específica dentro do que é o mundo da logística, o que faz com que exista uma maior dificuldade aquando do recrutamento e seleção das pessoas.

Por isso, também investimos em programas de estágios e no acolhimento de jovens que queiram desenvolver a sua carreira connosco.

Sabemos assim o quão importante é a transição entre o meio escolar/académico para o contexto empresarial.

Os conhecimentos teóricos são a base, mas o facto de os programas estarem efetivamente adequados à realidade empresarial faz a diferença aquando dos estágios e futura integração dos jovens.

A DUAL, com os seus programas formativos e o facto de os seus estágios preverem uma parte prática, em contexto de trabalho, ao longo de toda a duração do curso, permitem que os jovens adquiram, desde cedo, as competências técnicas e pessoais para desempenharem a sua profissão.

A Kuehne + Nagel, enquanto empresa parceira da DUAL e que acolhe, em média, 5 a 6 estagiários por ano, congratula-se por usufruir do trabalho realizado pela DUAL com os seus formandos

e também pelo facto de contribuímos para a materialização da experiência teórica em prática.

Acreditamos que os resultados são muito positivos e falam por si. Dos estagiários acolhidos, em média 90% ficam a trabalhar connosco após a conclusão do curso.

Este número espelha, sem dúvida, a qualidade dos programas da DUAL, assim como o impacto positivo desta articulação entre a entidade formadora e a entidade que acolhe os estagiários para que possam colocar os seus conhecimentos em prática.

**Quando a pessoa integra os quadros da Kuehne + Nagel já bebeu da sua cultura organizacional durante os mais de dois anos de estágio. Conhece os processos e está totalmente integrada na equipa.**

O facto de a formação prática andar a par da formação teórica permite que a integração da pessoa na empresa seja feita de uma forma muito natural. Quando a pessoa integra os quadros da Kuehne + Nagel já bebeu da sua cultura organizacional durante os mais de dois anos de estágio. Conhece os processos e está totalmente integrada na equipa. Este é o cenário ideal para acolher um novo elemento na organização, minimizando os riscos de uma saída precoce.

São vários os exemplos que temos dentro de portas e histórias de sucesso desta parceria entre a DUAL e a Kuehne + Nagel, que já dura há longos anos. Muitos dos nossos atuais colegas começaram por estagiar connosco e desenvolveram a sua carreira na Kuehne + Nagel, dentro e fora de Portugal.

Sem dúvida uma parceria vantajosa para todos os intervenientes.” ◀



## SOCIEDADE COMERCIAL C. SANTOS

### SÉRGIO PINTO (DIRETOR DE RH)

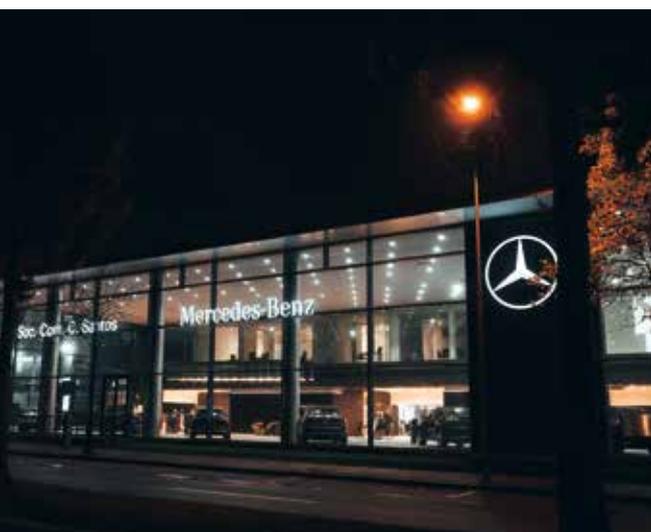
“A Sociedade Comercial C. Santos é um dos maiores e mais antigos representantes da Mercedes-Benz em Portugal. A empresa conta com cerca de 350 colaboradores, nas mais diversas áreas, desde as vendas ao após-venda. Nesse âmbito, tem uma relação de longa data com a DUAL, que consideramos ser um parceiro de referência da Sociedade Comercial C. Santos.

A grande mais-valia do acolhimento de formandos é o constante acompanhamento de potenciais recursos humanos, ao mesmo tempo que a empresa faz o seu papel na comunidade, de estar aberta a dar o seu contributo à formação de melhores profissionais para o mercado trabalho e, no fim de contas, para a economia nacional.

De uma forma geral, os formandos da DUAL têm desempenhos muitos satisfatórios para nós. Esse facto facilita a integração nos quadros da Sociedade Comercial C. Santos quando isso é exequível. A integração de estagiários é algo que a nossa empresa faz desde sempre, tanto quanto possível com a perspetiva de integração posterior nos quadros.

A integração de estagiários é feita tanto quanto possível com a perspetiva de integração posterior. Temos vários casos de sucesso de ex-formandos da DUAL que foram integrados e hoje têm funções de relevância na nossa empresa.

A prova desta boa relação é que temos vários casos de sucesso de ex-formandos da DUAL que não só ficaram na Sociedade Comercial C. Santos, como hoje têm funções de relevância dentro da nossa estrutura. Jorge Neto, chefe da elétrica da oficina de comerciais pesados, e Paulo Moreno, encarregado da oficina de veículos ligeiros de passageiros, ambos com cerca de três décadas de Sociedade Comercial C. Santos, são apenas dois (bons) exemplos.” ◀





## O PERCURSO DOS JOVENS **APÓS A CONCLUSÃO DO ENSINO SECUNDÁRIO**

**AUTORES:** Nuno Neto Rodrigues, diretor-geral. Joana Duarte, chefe de Divisão de Estudos e de Gestão do Acesso a Dados para Investigação. Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência **FOTOS:** Istock.

**H**á cinquenta anos, Portugal era um país caracterizado por elevadas taxas de analfabetismo, sendo os níveis de escolaridade mais elevados e o acesso ao ensino superior limitados a pequenas e elitizadas franjas da população. O contexto social em que o país viveu definiu as condições de partida, tendo, durante décadas, condicionado a sua evolução, implicando atrasos significativos nas qualificações da população ativa que ainda hoje são determinantes quando se analisam e comparam determinados indicadores com as médias europeias.

Apesar das condições históricas que influenciaram o desenvolvimento económico e social do país, as políticas públicas desenvolvidas nos últimos anos nas diversas esferas – pelo âmbito do presente artigo, com especial foco na área da educação – permitiram a recuperação dos indicadores do sistema educativo, nomeadamente os que foram alvo de metas específicas e que permitiram a comparação com os restantes países europeus. O abandono precoce da educação e formação e as taxas de escolaridade de nível superior, metas que, considerando os valores registados em Portugal no início do século, foram traçadas de

---

forma muito ambiciosa, registaram evoluções bastante acentuadas, alcançando em 2021 o valor de, respetivamente, 5,9% e 43,7%, tendo inclusive ultrapassado as médias europeias.

A qualidade do sistema educativo português, aliada à melhoria progressiva dos resultados escolares, quer por via da redução das taxas de retenção e desistência, quer por via do verificado nas principais avaliações externas internacionais, tais como o PISA, o TIMSS ou o PIRLS,<sup>1</sup> onde o país registou progressos muito relevantes nas aprendizagens dos alunos, muito acima dos restantes países, fizeram com que o país se tornasse um exemplo e um caso de estudo a nível internacional.

No entanto, quer a nível nacional, quer a nível internacional, existe ainda muito trabalho a ser desenvolvido no sentido de aumentar as qualificações da população, generalizando o acesso e a conclusão dos níveis de ensino, sobretudo o ensino superior, garantindo, por essa via, o acesso dos jovens a profissões e empregos com características mais adaptadas e preparadas para darem resposta às necessidades emergentes.

Os dados do último **Education at a Glance (OCDE, 2022)** revelam que, no primeiro trimestre de 2021, nos países da OCDE, pouco mais de metade dos jovens entre os 18 e os 24 anos ainda se encontravam no sistema de educação e formação, sendo que cerca de um terço dos mesmos combinavam a sua educação ou formação com alguma forma de emprego.

Em Portugal, segundo os dados do Inquérito aos Jovens no Pós-Secundário,<sup>2</sup> e embora não sejam diretamente comparáveis com os referidos no parágrafo anterior, a situação é ligeiramente mais favorável, já que a maioria dos jovens (62%) que terminou o ensino secundário em 2018/19 continuava a estudar em 2020/21; cerca de um quinto estavam a trabalhar (20%) e 7% eram trabalhadores-estudantes.<sup>3</sup>

Apesar das políticas e das campanhas de formação e sensibilização de alunos e famílias

---

Apesar das condições históricas que condicionaram a evolução das qualificações da nossa população, a qualidade do sistema educativo português, aliada à melhoria progressiva dos resultados escolares, quer por via da redução das taxas de retenção e desistência, quer por via do verificado nas principais avaliações externas internacionais, fizeram com que o país se tornasse um exemplo e um caso de estudo a nível internacional.

---

no intuito de equiparar o ensino geral e o ensino profissional, demonstrando que ambos são vias de conclusão do secundário e prosseguimento de estudos para o ensino superior,<sup>4</sup> ainda existem diferenças nas trajetórias escolares destes alunos, continuando a prevalecer, ainda que menos notoriamente, o prosseguimento de estudos para os alunos dos cursos científico-humanísticos e as vias profissionais para os alunos dos cursos profissionais.<sup>5</sup>

E se é conhecido que para uma maior taxa de prosseguimento de estudos são determinantes fatores como a idade, sexo, nível de escolaridade da família e desempenho escolar dos alunos – isto é, quanto mais novos são, menos interrupções tiveram no percurso escolar, mais prosseguem estudos; que as raparigas têm mais propensão para prosseguir estudos e os rapazes uma via profissionalizante no pós-secundário; que são os alunos pertencentes a agregados familiares mais escolarizados e com melhor desempenho escolar que mais continuam a estudar –, é igualmente verdade que, cada vez mais, os alunos terminam o ensino secundário e prosseguem estudos pós-secundários e/ou superiores. O indicador da conclusão no tempo esperado<sup>6</sup> no ensino secundário mostra-nos que, nos últimos três anos, existe uma subida generalizada da conclusão e de prosseguimento de estudos, independentemente da oferta de educação e formação que frequentaram e do nível socioeconómico.

---

1 Para mais informações sobre estes projetos consultar <https://iave.pt/estudos-internacionais/estudos-internacionais/>

2 DGEEC, Jovens no Pós-Secundário 2020 – Percursos de inserção escolar e profissional (<https://www.dgeec.mec.pt/np4/47/>)

3 Há ainda a registar: 9% não estudavam, nem trabalhavam, mas estavam à procura de emprego, e 2% estavam noutras situações, englobando situações diversas como a melhoria de notas para o prosseguimento de estudos, entre outras.

4 Ao contrário de Portugal existem, internacionalmente, sistemas educativos onde estes dois caminhos têm de facto objetivos e públicos-alvo diferenciados, orientando precocemente, na transição entre o ensino básico e o ensino secundário, os jovens para percursos distintos, quer para o prosseguimento de estudos, quer para a inserção no mercado de trabalho.

5 No presente artigo iremos concentrar a análise apenas nestas duas modalidades e nos alunos que estavam exclusivamente a estudar ou a trabalhar, já que são as que representam a maior percentagem de alunos do ensino secundário.

6 Para mais pormenores sobre este indicador, consultar: <https://infoescolas.medu.pt/>

Muito embora os resultados positivos alcançados mantêm-se a necessidade de aumentar as qualificações da nossa população, ao nível da generalização e na conclusão no tempo esperado do ensino secundário, do aumento de jovens a prosseguirem estudos para o ensino superior e no aumento da frequência de cursos especializados focados para a aprendizagem ao longo da vida.



Por exemplo, entre 2017/18 e 2019/20, tanto nos cursos científico-humanísticos como nos cursos profissionais, assistiu-se a um aumento generalizado da taxa de conclusão no tempo esperado para todos os alunos: nos cursos científico-humanísticos um aumento de 10 pontos percentuais (p.p.), quer para os valores globais, quer para os alunos beneficiários da Ação Social Escolar (ASE); nos cursos profissionais, registou-se um aumento de 2 p.p. para todos estes alunos.

Paralelamente a um aumento da conclusão no tempo esperado no ensino secundário, que se traduziu igualmente numa melhoria do desempenho escolar dos alunos, a introdução no ano letivo de 2014/15 dos Cursos de Técnicos Superiores Pro-

fissionais (CTeSP)<sup>7</sup> alargou a oferta de opções de ingresso no ensino superior e estimulou os alunos para o prosseguimento dos estudos.

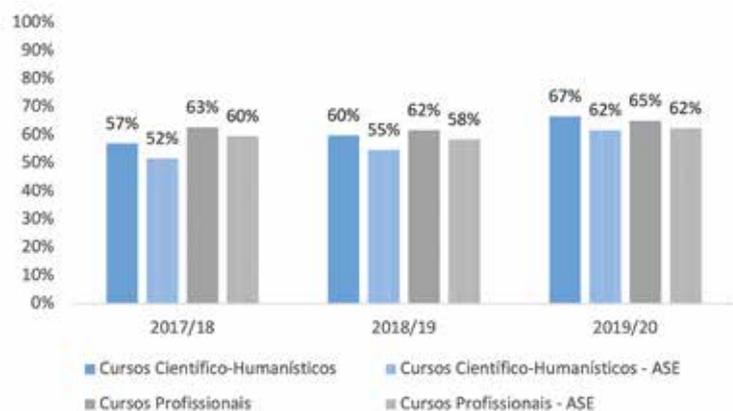
Em 2020/21, e segundo o Inquérito aos Jovens no Pós-Secundário 2020, a maioria dos jovens que se encontravam exclusivamente a estudar (62%) faziam-no sobretudo para “exercer a profissão desejada” e “melhorar a possibilidade de arranjar emprego”. Frequentavam maioritariamente universidades e provinham de cursos científico-humanísticos, embora um quinto frequentasse cursos de licenciatura em institutos politécnicos e 5% dos alunos se encontrassem em CTeSP nessas mesmas instituições; os alunos provenientes dos cursos profissionais e que se encontravam exclusivamente a estudar faziam-no sobretudo para “melhorar a possibilidade de arranjar emprego” e “exercer a profissão desejada”. Apesar de alguns frequentarem licenciaturas em estabelecimentos universitários, a maioria estudava em institutos politécnicos, mais concretamente em CTeSP e em licenciaturas. De notar que a frequência de CTeSP subiu 19 p.p. relativamente a 2017 para os alunos provenientes dos cursos profissionais, mas também 4 p.p. para os alunos dos cursos científico-humanísticos no mesmo período de tempo. Estes dados revelam não só que a introdução destes cursos criou diversificação no acesso ao ensino superior, com a crescente adesão por parte de muitos alunos, mas também que contribuiu significativamente para o aumento do prosseguimento dos estudos para o ensino superior, estimulando, ainda que indiretamente, mas de forma positiva, a conclusão do ensino secundário.

Relativamente aos percursos profissionais, o Inquérito aos Jovens no Pós-Secundário mostra que a maior parte dos jovens que integravam exclusivamente o mercado de trabalho (20%) provinham de cursos profissionais, e maioritariamente iniciaram a sua atividade profissional após a conclusão do ensino secundário (51%), seis meses ou mais após o final do ensino secundário (32%), sendo uma percentagem menor a fazê-lo antes de terminar esse nível de ensino (17%).

---

<sup>7</sup> Um CTeSP é um ciclo de estudos de ensino superior com 120 ECTS e com dois anos letivos de duração, constituídos por um conjunto de unidades curriculares organizadas em componentes de formação geral e científica, formação técnica e formação em contexto de trabalho, que se concretiza através de um estágio. Um CTeSP confere um diploma de técnico superior profissional de nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações nas áreas de formação que ministra. Os titulares de diploma de técnico superior profissional podem aceder e ingressar nos ciclos de estudos de licenciatura e integrados de mestrado através de um concurso especial próprio a si destinado, adquirindo o respetivo grau académico.

**FIGURA 1 – CONCLUSÕES NO TEMPO ESPERADO NOS CURSOS CIENTÍFICO-HUMANÍSTICOS E CURSOS PROFISSIONAIS (TOTAL DE ALUNOS + ALUNOS ASE) – 17/18, 18/19, 19/20**



Optaram por um percurso profissional para obterem independência financeira porque surgiu uma oportunidade ou por não quererem continuar a estudar. Os alunos provenientes dos cursos científico-humanísticos que se encontravam exclusivamente a trabalhar também iniciaram a sua atividade laboral maioritariamente durante a frequência do ensino secundário (60%), cerca de um quarto dos alunos (24%) começou a sua atividade profissional logo após o término do ensino secundário, e por último seis meses após a conclusão do secundário (17%), sendo as três principais razões apontadas para estarem exclusivamente a trabalhar o desejo de independência financeira, as dificuldades económicas e o facto de não quererem continuar a estudar.

Pelo que, resumidamente, foi exposto no presente artigo, existem três ideias-chave que se podem retirar. As duas primeiras prendem-se com o crescente reconhecimento da importância de aumentar as qualificações da nossa população, consubstanciada na generalização e na conclusão no tempo esperado do ensino secundário, mas também através do aumento de jovens a prosseguirem estudos para o ensino superior (para o sucesso de ambas muito contribuiu a diversificação das ofertas do ensino secundário e a introdução dos CTeSP). A terceira prende-se com uma franja, ainda que mais reduzida, de jovens que, por razões essencialmente conjunturais, optam por uma entrada mais prematura no mercado de trabalho.



As políticas públicas desenvolvidas nos últimos anos no âmbito do sistema educativo permitiram a recuperação de indicadores importantes, nomeadamente os que foram alvo de metas específicas e que permitiram a comparação com os restantes países europeus.

Para estes, e reconhecendo o trabalho desenvolvido por Portugal nos últimos anos, é necessário continuar a implementar e apoiar programas e medidas que garantam as necessárias condições para que aumentem as suas qualificações, seja pelo ingresso no ensino superior, seja por cursos especializados focados para a aprendizagem ao longo da vida. ◀

# O FIO DE ARIADNE TRAVESSIAS PROFISSIONAIS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

AUTORA: Ana Paula Marques. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho. FOTOS: Istock

Os contextos de transição para os mercados de trabalho (trans)nacionais e as biografias dos/as diplomados/as do ensino superior renovam a “improvável” relação entre a educação e o emprego (Tanguy, 1986).<sup>1</sup> Na década de 1980, os contributos das ciências sociais visavam a institucionalização de um novo campo de investigação centrado na descoberta do “problema” da inserção profissional (Marques, 2006).

Atualmente, revisita-se essa discussão à luz quer das transformações das missões do ensino superior (ES), quer da volatilidade das lógicas tecno-organizacionais que permeiam os mercados de trabalho, quer, ainda, da erosão dos referentes simbólico-ideológicos dos protagonistas dessas travessias profissionais (Marques, 2020).

Aos itinerários lineares e previsíveis de outrora, que caracterizavam a passagem para a vida ativa, contrapõem-se fenómenos de descontinuidade, reversibilidade e incerteza das trajetórias educativas e profissionais, cada vez mais acompanhadas pela experimentação de “competências” e descoberta de “vocações”. Na verdade, os percursos de transição para o mercado de trabalho são cada vez mais labirínticos, e o diploma tende a perder a sua função de “marcador” de uma profissão, ainda que seja portador de capital social e simbólico distintos por contraponto aos destituídos dos respetivos títulos académicos. Antecipar “saídas” deste labirinto pressupõe um **fio orientador** – tal como Teseu da mitologia grega que, ajudado por Ariadne, derrotou o Minotauro<sup>2</sup> – para se enfrentar o enredo de empregos curtos, descontínuos, desprotegidos e sem perspectiva de carreira.



## Nas travessias profissionais, a centralidade do diploma

As travessias profissionais traduzem a entrada na vida adulta de jovens e, ao mesmo tempo, corporizam desigualdades de acesso ao mercado de trabalho e das que se geram aí dentro, nomeadamente as de origem de classe, género, etnia/raça, qualificação escolar, idade, mas também as que decorrem da sua segmentação considerando setores económicos, modelos organizacionais, vínculos contratuais e poder de regulação e monopólio de acesso à profissão.

De um modo sintético, podem ser identificadas três ideias-chave que demarcam claramente a dinâmica daquelas travessias profissionais na atualidade, assumindo-se a centralidade do diploma.

Em primeiro lugar, a inserção profissional extravasa o domínio economicista e empresarial do mundo de trabalho enquanto processo multidimensional (formativo, profissional e geracional) e multiestatutário (desde empregado, empreendedor, empresário, estagiário, bolseiro, formando a desempregado ou inativo). Convoca, por conseguinte, questões de reprodução e seleção social pelo sistema educativo, por um lado, e de incompletude da relação formação-emprego, por outro. Os estudos disponíveis são elucidativos da pertinência da abordagem estrutural, desmontando o viés individualista do comportamento racional do ator social baseado no seu capital social e escolar e nos demais recursos transponíveis para o mercado de trabalho. Como tal, importa contemplar os atores institucionais que estruturam os fluxos de acesso e mobilidade e que atuam na relação entre a oferta e a procura de trabalho/emprego (poderes públicos, instituições de ensino e formação, centros de I&D, empresas, etc.).

Em segundo lugar, as normas e os modelos de socialização que permitem a passagem para a vida adulta transformaram-se e perderam a sua eficácia, conferindo visibilidade aos paradoxos emergentes de (des)sincronização dos calendários da etapa profissional, matrimonial e residencial. O prolongamento dos estudos adia a emancipação dos jovens e dilata o tempo de experimentação que, associado a formas precárias de emprego, alteram a linearidade da passagem para o mundo de trabalho.

Em terceiro lugar, reforça-se o argumento da centralidade do diploma nas trajetórias de profissionalização. Perspetiva-se, assim, a inserção como processo de transmissão de conhecimentos e competências, tomando como referência contextos e atores-chave de socialização e aprendizagem formal, não formal e informal. A obtenção de um certificado académico e o seu confronto com o mercado de trabalho constituem, deste modo, momentos essenciais na construção da identidade socioprofissional. É relevante perceber que um “diploma” não representa uma garantia absoluta de acesso a um emprego num mundo de concorrência exacerbada assente no “culto da empregabilidade” e “luta de lugares”.

Os percursos de transição para o mercado de trabalho são cada vez mais labirínticos, e o diploma tende a perder a sua função de “marcador” de uma profissão, ainda que seja portador de capital social e simbólico distintivos por contraponto aos destituídos dos respetivos títulos académicos.

<sup>1</sup> Para Tanguy (1986) esta questão é mais complexa, considerando-se os obstáculos que contrapõem as missões e as lógicas opostas de funcionamento entre os sistemas educativo e produtivo, pelo que o racional de ajustamento ou de adequação é muito “improvável” que possa ocorrer na atualidade.

<sup>2</sup> Segundo a mitologia grega, Teseu foi ajudado por Ariadne, que lhe deu um novelo de fio para marcar os lugares por onde passava dentro do labirinto habitado pelo Minotauro, um monstro que possuía corpo de homem e cabeça de touro.



É inquestionável que obtenção de um emprego/profissão e a capacidade de aí permanecer apresentam-se como um dos maiores desafios e projetos de vida nas sociedades atuais de configuração capitalista neoliberal.

Porém, a sua ausência fragiliza e estigmatiza a capacidade de inserção profissional das atuais gerações, bem como o seu poder de negociação e de reconhecimento das qualificações académicas transferíveis para o mundo de trabalho.

### Projeto Link.EES: top 3 de competências empreendedoras

No projeto “Aprendizagens Empreendedoras, Cooperação e Mercado de Trabalho: Boas Práticas no Ensino Superior” (POAT/FSE),<sup>3</sup> com o acrónimo Link.EES, foram analisadas aprendizagens não formais e informais no âmbito de programas de empreendedorismo e infraestruturas de suporte existentes no ES e o seu papel na capacitação de competências empreendedoras relevantes em dois processos distintos de transição para o mercado de trabalho: (i) como trabalhador por conta de outrem, assumindo uma relação de subordinação e assalariamento; (ii) como trabalhador por conta própria, seja como autoemprego, seja como empreendedor ou empresário.

De uma lista de quarenta e sete (47) competências empreendedoras, previamente identificadas na literatura, e após a sua apreciação por parte dos *stakeholders* envolvidos no estudo, obteve-se um consenso generalizado em torno de uma proposta de hierarquização das mesmas com avaliação superior a 20% de concordância.<sup>4</sup> Estas foram organizadas em três hierarquias de top 3 de **competências técnicas, atitudinais e organizacionais/socioculturais**, incluindo as outras que assumem posições relativas inferiores.

TABELA 1 – HIERARQUIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO	CRIAÇÃO DO PRÓPRIO EMPREGO/EMPRESA
1. Análise e resolução de problemas (65,9%)	1. Identificação de oportunidades (82,9%)
2. Capacidade de comunicação oral (58,5%)	2. Planeamento e organização (68,3%)
3. Domínio de línguas estrangeiras (51,2%)	3. Orientação para o cliente (63,4%)
4. Planeamento e organização (51,2%)	4. Análise e resolução de problemas (53,7%)
5. Domínio das Tecnologias da Informação e Comunicação (43,9%)	5. Capacidade de negociação (51,2%)
6. Identificação de oportunidades (36,6%)	6. Sensibilidade para o negócio (51,2%)
7. Orientação para o cliente (34,1%)	7. Capacidade de comunicação oral (29,3%)
8. Competência escrita (22%)	8. Capacidade para conceptualizar (24,4%)
9. Capacidade de negociação (22%)	

Fonte: Marques, 2016

<sup>3</sup> Este projeto permitiu referenciar as principais iniciativas ligadas às aprendizagens não formais e informais que tiveram lugar no período de vigência do OREN (2007-2013) e que foram dinamizadas por um leque vastíssimo de *stakeholders* académicos (Marques, 2016).

<sup>4</sup> Através da aplicação da técnica Delphi realizaram-se duas rondas pelos 41 *stakeholders* que integraram o estudo. Para mais pormenores metodológicos consulte-se Marques (2016).

TABELA 2 – HIERARQUIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS

TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO	CRIAÇÃO DO PRÓPRIO EMPREGO/EMPRESA
1. Adaptação e flexibilidade (58,5%)	1. Criatividade e inovação (58,5%)
2. Motivação (51,2%)	2. Assunção do risco (53,7%)
3. Criatividade e inovação (48,8%)	3. Iniciativa (51,2%)
4. Iniciativa (46,3%)	4. Motivação (48,8%)
5. Dinamismo e proatividade (46,3%)	5. Autonomia (41,5%)
6. Autonomia (39%)	6. Persistência (41,5%)
7. Sentido de responsabilidade (36,6%)	7. Dinamismo e proatividade (36,6%)
8. Aprendizagem contínua (26,8%)	8. Capacidade de tomada de decisão (34,1%)
	9. Adaptação e flexibilidade (29,3%)

Fonte: Marques, 2016



As travessias profissionais corporizam desigualdades de acesso ao mercado de trabalho e das que se geram aí dentro – origem de classe, género, etnia/raça, qualificação escolar, idade –, mas também as que decorrem da sua segmentação – setores económicos, modelos organizacionais, vínculos contratuais e poder de regulação e monopólio de acesso à profissão.

Na Tabela 1, o top 3 das **competências técnicas** na transição para o mercado de trabalho integra a análise e resolução de problemas, a capacidade de comunicação oral e o domínio de línguas estrangeiras; na criação do próprio emprego/empresa, o top 3 é representado pela identificação de oportunidades, planeamento e organização e orientação para o cliente.

Tendo em conta a informação sistematizada na Tabela 2 sobre a hierarquização de **competências atitudinais**, é perceptível o que se designa vulgarmente por “perfil inato do empreendedor”, se atendermos que no top 3 estão criatividade e inovação, assunção de risco e iniciativa. Estes são os traços que mais têm sido destacados a propósito de uma “cultura empreendedora”.

TABELA 3 – HIERARQUIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SOCIOCULTURAIS

TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO (TCO)	CRIAÇÃO DO PRÓPRIO EMPREGO/EMPRESA (TCP)
1. Trabalho em equipa/grupo (82,9%)	1. Liderança (82,9%)
2. Relacionamento interpessoal (80,5%)	2. Gestão de equipas (56,1%)
3. Compreensão da cultura organizacional/meio profissional (58,5%)	3. Relacionamento interpessoal (51,2%)
4. Criação de laços/redes (34,1%)	4. Delegação de tarefas (43,9%)
5. Gestão de conflitos (29,3%)	5. Criação de laços/redes (43,9%)
6. Conviver com a multiculturalidade/diversidade (29,3%)	6. Conhecimento do contexto socioeconómico (41,5%)
7. Conhecimento do contexto socioeconómico (29,3%)	7. Influência/persuasão (26,8%)
8. Compromisso ético (24,4%)	8. Gestão de conflitos (26,8%)
9. Liderança (22%)	9. Trabalho em equipa/grupo (24,4%)
10. Delegação de tarefas (22%)	10. Compreensão da cultura organizacional/meio profissional (22%)
11. Apresentação/adequação da imagem pessoal (22%)	

Fonte: Marques, 2016

Já quanto às **competências atitudinais** associadas ao processo mais genérico de transição para o mercado de trabalho figuram, designadamente, adaptação e flexibilidade, motivação e criatividade e inovação.

No grupo de **competências organizacionais e socioculturais** vertido na Tabela 3, o top 3 de transição para o mercado de trabalho é constituído pelo trabalho em equipa, relacionamento interpessoal e compreensão da cultura organizacional. Já no top 3 de criação do próprio emprego/empresa destacam-se liderança, gestão de equipas e relacionamento interpessoal.

Com a identificação destes reportórios de competências empreendedoras assume-se claramente a multidimensionalidade dos processos de transição para o mercado de trabalho, não se esgotando nas decisões e comportamentos individuais orientados para identificação e/ou criação de uma oportunidade de um negócio ou autoemprego. É inquestionável que a obtenção de um emprego/profissão e a capacidade de aí permanecer apresentam-se como um dos maiores desafios e projetos de vida nas sociedades atuais de configuração capitalista neoliberal. ◀



#### BIBLIOGRAFIA

- MARQUES, A. P. (2020). Das "missões" do Ensino Superior, stakeholders e repertórios de competências empreendedoras. *Desigualdades sociais: Educação – Territórios*. (55-78), V. N. de Famalicão: Editora Húmus.
- MARQUES, A. P. (2016). *Aprendizagens Empreendedoras no Ensino Superior. Redes, Competências e Mercado de Trabalho*. Edições Húmus.
- TANGUY, L. (1986). *L'introuvable relation formation/emploi. Un état de recherches en France*. Paris: La Documentation Française.

---

# EMPREENDEDORISMO TRANSIÇÃO PROFISSIONAL DOS DIPLOMADOS

**AUTORA:** Rita Moreira. Coordenadora de projetos na Fundação Centro de Estudos Euro-regionais Galiza-Norte de Portugal – Universidade do Minho **FOTOS:** Istock

O empreendedorismo qualificado constitui uma resposta política às transformações sociais, económicas e tecnológicas decorrentes da globalização. As exigências e desafios das “sociedades do conhecimento”, aliadas às dificuldades inerentes à transição profissional dos diplomados com o aumento do desemprego, subemprego e modalidades diversas de emprego precário, bem como de rápidas alterações do sistema produtivo em articulação com o aumento do clima de incerteza no mercado de trabalho, implicam uma [re]definição da missão das universidades. Ou seja, espera-se que estas

disponibilizem ofertas formativas e metodologias inovadoras de ensino que contribuam para o desenvolvimento de mentalidades e atitudes empreendedoras entre os estudantes. O ideal é que tenham a oportunidade de ter êxito através da capacidade de formulação de estratégias de inserção profissional que passam por desenvolver, no âmbito do sistema educativo, competências empreendedoras que lhes permitam aceder e manter-se num mercado profissional seletivo e incerto, ou mesmo indiciar uma eventual predisposição para a empresarialidade. Em termos práticos, este potencial de empreendedo-

### É urgente (re)pensar o papel do ensino superior na promoção do empreendedorismo, sempre no quadro mais global das dificuldades de acesso ao mercado de trabalho e do clima de incerteza e insegurança que o atravessa na atualidade.

---

risimo, ao remeter para o campo das subjetividades – atitudes, estratégias e representações relativamente à criação de uma empresa/negócio próprio –, suscita interrogações como: há indícios de uma predisposição mais favorável dos diplomados para a criação de projetos empresariais no atual contexto de incerteza laboral? Quais as desigualdades nas condições do empreendedorismo durante as suas trajetórias de transição profissional? Qual o papel da universidade na preparação para o empreendedorismo? É produtor de mudança ou contribui para a reprodução social?

#### Agenda europeia para a educação em empreendedorismo

Há poucas dúvidas de que a adoção de uma abordagem educativa comum conducente à promoção de um “espírito empresarial” tem sido uma prioridade da União Europeia (EU) nos últimos vinte anos. São vários os programas e fundos estruturais que impulsionaram os Estados-membros a implementarem estratégias para fomentar o desenvolvimento de competências empreendedoras, sobretudo no ensino superior. Especificamente a este nível, a agenda europeia para estímulo à iniciativa empresarial centra-se em dois eixos de atuação: *i)* formação específica sobre criação e gestão de empresas, aliada ao incentivo e apoio às ideias de negócio; *ii)* atividades de transferência de inovação e conhecimento.

Paralelamente, a reforma de Bolonha e o seu enfoque na empregabilidade dos diplomados, entendida como competência-chave, conjugada com a consciencialização da importância dos resultados do ensino superior, em crescimento na Europa há mais de duas décadas, criou o contexto favorável para que as universidades desenvolvam capacidades de transferência de tecnologia e estendam o seu ensino aos indivíduos para moldar as organizações por via da educação em empreendedorismo e da incubação (Etzkowitz & Zhou, 2017).

Alguns dos estudos que têm traçado a evolução do empreendedorismo no ensino superior europeu destacam o progresso assinalável feito nesta área (Marques, 2016). Em Portugal, apesar de ser uma temática ainda relativamente nova, a maioria das universidades públicas tem encetado esforços significativos no sentido de integrá-la na sua estrutura organizacional, sobretudo em domínios-chave como a inovação, transferência de tecnologia e criação e/ou gestão de empresas, procurando maior inovação no que se refere à sua gestão interna e organização dos seus programas de estudos e, simultaneamente, um fortalecimento das suas relações de cooperação com a indústria e o mundo de trabalho em geral. Concursos de ideias, incubadoras de empresas, cursos de curta duração, parques de ciência, programas de *spin-offs* e *start-ups*, apoio técnico-especializado na criação de negócios, estágios em empresas, empresas juniores e centros de empreendedorismo são algumas das iniciativas e estruturas lançadas pelas universidades portuguesas nos últimos anos.

No entanto, o relatório de 2019 do *Global Entrepreneurship Monitor* coloca Portugal numa posição intermédia comparativamente a outros países europeus no que concerne à condição estrutural “educação em empreendedorismo no ensino superior”, o que permite antever a importância de se continuar a investir no desenvolvimento de uma cultura de valorização e estímulo do empreendedorismo neste nível de ensino.

#### Potencial de empreendedorismo dos diplomados: orientações sociovalorativas para a empresarialidade

Realizado em Portugal, o estudo de doutoramento “Empreendedorismo qualificado: políticas do ensino superior e (re)configuração das trajetórias profissionais dos diplomados” (Moreira, 2023) debruçou-se sobre as orientações sociovalorativas que os diplomados universitários desenvolvem sobre a empresarialidade que podem resultar, ou não, na sua concretização. Considerou-se um conceito de renovação do “potencial de empreendedorismo”, que valoriza o modo como os indivíduos constroem as suas experiências de transição profissional e projetam o futuro laboral.

Os resultados obtidos resultaram de um inquérito aplicado a estudantes de doze universidades públicas (N=4711) e entrevistas a diplomados (N=38) que participaram na primeira fase do estudo enquanto estudantes.

Como principal resultado do primeiro diagnóstico realizado, elaborou-se uma tipologia de orientações sociovalorativas para a empresariedade, que traduz três perfis de potencial empreendedorismo.

Com as entrevistas, reforçou-se aqueles argumentos mobilizados na caracterização dos perfis, conferindo robustez às principais conclusões do estudo, em especial:

- A predisposição negativa em termos de comportamentos e motivações para o empreendedorismo durante os percursos académicos (73% nunca frequentaram unidades curriculares sobre o tema, 81% desconhecem entidades de apoio na academia, 88% revelam fraca participação em atividades formativas, 51% avaliam negativamente a preparação da universidade/curso para a criação de empresas) e os esforços importantes que necessitam de ser realizados para a mobilização dos estudantes/diplomados para este tema.
- Os níveis reduzidos de propensão e afeição pelo trabalho por conta própria (aproximadamente dois terços dos estudantes aspiram ser assalariados após a conclusão do curso), em particular quando comparados com os da população ativa portuguesa em geral.
- A relevância das origens sociais e familiares não só no acesso a determinados cursos universitários, mas também na relação mais vasta estabelecida com a empresariedade.
- A prevalência de uma imagem estereotipada e negativa acerca dos empresários e do seu desempenho, bem como do enquadramento político e institucional para os negócios em Portugal.
- A importância da qualidade do trabalho e das condições efetivas de participação no mercado de trabalho na modelação das orientações face à atividade empresarial.

Da análise e interpretação realizadas, através do cruzamento destes dois diagnósticos, foi possível concluir que o potencial de empreendedorismo é um fenómeno multidimensional e multifacetado,



O potencial de empreendedorismo é um fenómeno multidimensional e multifacetado, envolvendo a articulação de múltiplos fatores sociais, educativos e organizativos ligados aos contextos onde os diplomados constroem as suas trajetórias de transição profissional.

relacionado com mecanismos de identificação e quadros de referência (socialização escolar e profissional), envolvendo a articulação de múltiplos fatores sociais, educativos e organizativos ligados aos contextos onde os diplomados constroem as suas trajetórias de transição profissional.

#### A importância da área científica e do ciclo de estudos

A universidade tem um papel significativo na delineação das disposições face ao empreendedorismo, visível sobretudo pelos processos de produção de saberes e aprendizagens associadas às diferentes áreas científicas e ciclos de estudos. Os dados apurados no mesmo estudo revelam que os diplomados com uma orientação favorável sobre a matéria encontram-se mais representados nos cursos das áreas da “engenharia, tecnologia e arquitetura” e “direito, gestão e administração”, por oposição aos provenientes dos cursos mais feminizados das “ciências sociais, humanidades e educação” e “ciências exatas, saúde e ambiente”.

Isto indicia que determinadas fileiras tendem a conferir maior enfoque para o empreendedorismo [quantitativa e/ou qualitativamente] por via da antecipação de práticas de profissionalização e modelos organizacionais a estas associadas.

No que diz respeito ao ciclo de estudos, verificou-se que o 1.º ciclo tende a ser dominado por uma orientação de deslocamento e indiferença face ao futuro profissional e empreendedorismo.

A evidência recolhida também sugere que a qualidade dos projetos empresariais encontra correspondência na área da formação. As aprendizagens e lógicas de promoção do empreendedorismo subjacentes às áreas da “engenharia e tecnologia” e “gestão e administração” surgem associadas à emergência de novos perfis ligados à escolha de setores inovadores e intensivos em conhecimento (e.g., biotecnologia, desenvolvimento *web*, consultadoria) e direcionados para a geração de valor através da aplicação de conhecimento, aproveitamento dos resultados

da investigação ou outras motivações que implicam a incorporação em redes ou estruturas de apoio ao empreendedorismo de base científica e/ou tecnológica, assim como a contratação de recursos humanos qualificados.

É urgente (re)pensar o papel do ensino superior na promoção do empreendedorismo, sempre no quadro mais global das dificuldades de acesso ao mercado de trabalho e do clima de incerteza e insegurança que o atravessa na atualidade.

No domínio das políticas públicas, importa conceber estratégias de intervenção mais eficazes e boas práticas que atendam aos fatores que contextualizam e condicionam o potencial de empreendedorismo dos diplomados universitários em Portugal. Isto pressupõe a implementação de iniciativas e projetos focalizados em diplomados com características e potencialidades distintas, envolvendo os agentes sociais e as organizações onde estes desenvolvem as suas trajetórias. Quanto mais a educação em empreendedorismo permanecer compartimentada, com poucas interações com o mundo do trabalho em geral, e sem articulação com as diferentes políticas desenvolvidas neste domínio, mais o ensino superior irá desempenhar um papel de seleção e distinção social.

No contexto atual de profundas transformações à escala global relacionadas com o mundo do trabalho mais digital, mas mais instável, precário, fragmentado e híbrido, talvez fosse oportuno um novo comprometimento político europeu e nacional orientado para políticas de promoção do empreendedorismo que não se traduzam apenas numa vertente económica ou psicologizante. Uma abordagem de formação de capital humano empreendedor que coloque no centro os conditionalismos, os recursos e a projeção de possíveis futuros de trabalho, com qualidade e dignidade, é a base de sustentação para um desenvolvimento inteligente, harmonioso e inclusivo nas “sociedades do conhecimento”. ◆

---

As políticas públicas devem promover estratégias de intervenção mais eficazes, como a implementação de iniciativas e projetos focalizados em diplomados com características e potencialidades distintas, envolvendo os agentes sociais e as organizações onde estes desenvolvem as suas trajetórias.

---



#### BIBLIOGRAFIA

- ETZKOWITZ, H., & ZHOU, C. (2017). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship* (2nd ed.). Routledge.
- MARQUES, A. P. (2016). *Aprendizagens Empreendedoras, Cooperação e Mercado de Trabalho: Boas Práticas no Ensino Superior*. Edições Húmus.
- MOREIRA, R. (2023). “Empreendedorismo Qualificado: Políticas do Ensino Superior e (Re)Configuração das Trajetórias Profissionais dos Diplomados” [Tese de doutoramento]. Universidade do Minho.

# PROMOVER A INCLUSÃO PRODUTIVA DOS MAIS VELHOS

Os textos editados neste Dossier chamam a atenção para uma questão que é cada vez mais premente nas sociedades atuais: a questão do envelhecimento ativo e, em particular, a importância deste tema na sociedade portuguesa, que apresenta um índice de envelhecimento da população dos mais elevados da Europa.

Definir uma estratégia de gestão da longevidade e do combate ao idadismo é, de facto, premente, como refere um dos autores: “A redução da população ativa em Portugal, sem aplicação de qualquer medida, será impressionante, com uma redução expetável de 2 milhões de pessoas em idade ativa nos próximos quarenta anos, ou seja, uma redução de um terço relativamente ao número atual.”

Como definir essa estratégia e apontar soluções que a consubstanciem é a reflexão que propomos aos nossos leitores através da leitura destes textos, sendo que uma coisa é certa: a nossa sociedade tem de valorizar e promover a inclusão produtiva dos mais velhos. Por isso, acabo com a frase de abertura da entrevista ao professor Eduardo Oliveira: “Este país também é para velhos!” ◀

EDUARDO OLIVEIRA

## ENTREVISTA ESTE PAÍS TAMBÉM É PARA VELHOS

---

**Entrevista a** Eduardo Oliveira, professor na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e na Porto Business School; investigador no Centro de Economia e Finanças da UP (cef.UP) **FOTO:** Cedida pelo entrevistado



---

Segundo o nosso entrevistado, o envelhecimento da população portuguesa é uma realidade. Os números são sobejamente conhecidos: Portugal segue no top 10 mundial em praticamente todos os indicadores de envelhecimento. Por cada 100 jovens temos 182 idosos, e a população ativa envelhece acentuadamente desde o início do século. Em 2021 havia mais 413 milhares de ativos com 45 ou mais anos do que em 2011, ao passo que o número de ativos mais jovens diminuía em mais de 618 milhares no mesmo período.<sup>1</sup> Concomitantemente, a população ativa em Portugal tem vindo a diminuir na última década. Na sua opinião, e apesar de todos os desafios suscitados por estas tendências demográficas quer de um ponto de vista económico, quer social, o envelhecimento *per se* deve ser considerado um sucesso, um sinal dos progressos que temos feito enquanto sociedade com reflexos positivos em termos de longevidade da população. Esta realidade suscita o debate sobre como promover uma estratégia de gestão da longevidade e de combate ao idadismo. Não sendo previsível que a evolução da pirâmide etária em Portugal venha a apresentar grandes alterações, este é um tema sobre o qual importa refletir, debater e intervir porque o envelhecimento é uma etapa da vida pela qual, desejavelmente, todos iremos passar, e importa que seja entendida como mais um desafio, o desafio de um envelhecimento ativo... porque, afinal, “velhos são os trapos”! Este é o mote para a entrevista que se segue.

---

**Dirigir&Formar:** Apesar de algumas mudanças recentes ao nível da forma como é percecionado o envelhecimento, designadamente o envelhecimento ativo, o *Zeitgeist* sobre o envelhecimento e sobre os mais velhos, refiro-me aqui às pessoas com mais

**de 50 anos, continua ainda marcado por crenças de cariz sobretudo negativo. Quer comentar?**

**Eduardo Oliveira:** Infelizmente estas crenças sobre os mais velhos concebidas com base em estereótipos etários existem e podem ser de valência positiva ou negativa. Os estereótipos negativos sobre os mais velhos e, particularmente, sobre os trabalhadores mais velhos, excedem em muito os positivos, destacando-se de entre os primeiros a crença numa maior resistência à mudança, maior lentidão, menor produtividade e menor motivação para a formação por parte destes trabalhadores. Por seu turno, o maior nível de compromisso dos mais velhos exemplifica uma das mais comuns imagens estereotipadas destes trabalhadores.

**D&F:** A idade da reforma está nos 66 anos, o que tem como consequência, entre outras, a coexistência de uma diversidade etária nas organizações. Considera que esta diversidade tem impacto ao nível dos estereótipos etários que referiu? E de que forma pode influenciar as relações de trabalho e o ambiente organizacional entre os diversos grupos etários?

**E. O.:** Num contexto de crescente envelhecimento, a idade tornou-se uma categoria social cada vez mais saliente em muitas organizações e com efeitos nem sempre lineares. Por exemplo, ao mesmo tempo que o contacto entre os trabalhadores de diferentes faixas etárias pode facilitar a transmissão de conhecimentos, daí resultando uma aprendizagem mutuamente benéfica, a diversidade etária pode ser ameaçadora para grupos estereotipados como o dos mais velhos.

Recordo duas investigações realizadas em 20 organizações a operar em Portugal que analisaram a experiência de cerca de 800 trabalhadores mais velhos e que revelaram isso mesmo ao identificar que a representação do grupo etário funciona como um mecanismo protetor uma vez que, quanto maior é a presença percebida/objetiva de colegas de equipa da mesma faixa etária, menor é o efeito negativo dos estereótipos sobre as atitudes dos trabalhadores mais velhos no trabalho.

Estou convicto de que as implicações que a maioria dos estereótipos etários exerce no comportamento intergrupar não são despidiendas. Estas crenças

---

<sup>1</sup> [<https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela/5833353>].

sobre a idade frequentemente ganham corpo através de atitudes preconceituosas que se expressam em comportamentos discriminatórios no contexto de trabalho, pelo que me parece que a diversidade pode, em certas circunstâncias, reforçar os efeitos dos estereótipos etários.

É da combinação destas três componentes – estereótipos, atitudes preconceituosas e comportamentos discriminatórios – que surge o idadismo, um fenómeno relevantíssimo para o entendimento não só das relações intergrupais no trabalho, como para a compreensão da vivência laboral dos alvos da discriminação etária.

**D&F: Fale-nos um pouco sobre como, na sua opinião, os efeitos do idadismo afetam os trabalhadores mais velhos e a dinâmica social na organização.**

**E. O.:** A investigação em Portugal tem demonstrado diversos efeitos do idadismo nos trabalhadores mais velhos. Por exemplo, os estereótipos são muitas vezes internalizados pelos próprios alvos de discriminação, levando-os a uma desidentificação com a organização empregadora onde esses estereótipos se manifestam. Também os níveis de vitalidade e aprendizagem se ressentem desse ambiente idadista. Uma vez que as relações com os colegas de trabalho têm uma grande influência no modo como os trabalhadores mais velhos avaliam o seu ambiente de trabalho, como aprendem e se envolvem nas atividades coletivas, as ameaças trazidas pelos estereótipos negativos constituem um fator adicional de stress no contexto de trabalho. O idadismo afeta não só os trabalhadores discriminados, como a qualidade da dinâmica social na organização e, por maioria de razão, o desempenho organizacional.

**D&F: Já o ouvimos defender que “... em alternativa à ideia das gerações como meio de explicação do comportamento humano nas organizações, talvez seja mais avisado considerar a idade no *continuum* que**

**se desenvolve ao longo do ciclo de vida de cada um no trabalho...” Quer explicitar-nos um pouco melhor esta sua opinião?**

**E. O.:** Sim... começo por referir que importa refletir sobre os hoje populares conceitos de “gerações” e “diferenças geracionais”. A ideia de que os membros de uma determinada geração possuem características específicas que os distinguem dos membros das outras gerações materializa-se num “generationalism”, ou seja, na necessidade de gerir gerações no contexto de trabalho. Embora aparentemente bem-intencionada, esta *moda* da gestão pode resultar em mais problemas do que soluções.

Na verdade, muitas das premissas nas quais assenta o “generationalism” têm sido desmentidas pela investigação: das imensas diferenças em termos de valores de indivíduos da mesma geração aos resultados inconsistentes sobre as diferenças geracionais, passando pela impossibilidade de separar empiricamente o efeito da geração de um trabalhador, da sua idade e dos eventos ocorridos num período como, por exemplo, a pandemia da COVID-19 que, refira-se a título exemplificativo, veio genericamente amplificar o idadismo sobre os mais velhos, o método científico tem colocado a nu as fragilidades desta ideia. Por isso, a utilização de diferenças geracionais para fazer recomendações ou tomar decisões nas organizações mais não é do que uma nova forma de idadismo – o idadismo 2.0 – e que deve, por isso, ser evitada.

Daí acreditar que, em alternativa à ideia das gerações como meio de explicação do comportamento humano nas organizações, talvez seja mais avisado considerar a idade no *continuum* que se desenvolve ao longo do ciclo de vida de cada um no trabalho.

**D&F: Numa estratégia de gestão da longevidade e do combate ao idadismo, quais as mudanças que no seu entender são necessárias para termos organizações mais propensas a promover práticas de**

**transição para a reforma/aposentação, visando a inclusão produtiva dos trabalhadores mais velhos e, consequentemente, com ambientes de trabalho mais inclusivos em termos etários?**

**E. O.:** Essa é a questão... e para a qual penso não existir uma única receita. Terá de ser uma solução que abranja uma mudança multinível e, provavelmente, a solução estará no meio.

Mas voltando à sua questão, esta vai ser uma resposta longa...

A longevidade é, e continuará a ser no horizonte próximo, um tema central na sociedade portuguesa e na generalidade dos países ocidentais. A exemplo de outros desafios desta magnitude, as respostas a dar provêm de vários níveis que idealmente devem comunicar entre si. Ao nível macro, as iniciativas de combate ao idadismo vão da Década do Envelhecimento Saudável (2021-2030), promovida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), à estratégia do governo português para o envelhecimento ativo e saudável até 2025, a iniciativas da sociedade civil como as das associações Stop Idadismo, Cabelos Brancos ou da Rede RePENSA, apenas para mencionar algumas. Também a comunicação social está atenta ao fenómeno, tendo o jornal *Expresso* lançado, em abril de 2022, um projeto a dois anos que visa debater a longevidade em Portugal. Nas estratégias de gestão da longevidade e do combate ao idadismo incluem-se ainda, a um nível macro, a legislação, as intervenções no campo da educação e da formação e projetos de promoção do contacto intergeracional. Em conjunto com as respostas ao nível macro, a resposta que cada entidade empregadora dá aos desafios da longevidade e do envelhecimento é de extrema importância na criação/manutenção de ambientes de trabalho mais inclusivos em termos etários. Esta resposta ao nível meso é determinante não só porque influencia o modo como todos os trabalhadores (não apenas os mais velhos!) veem o envelhecimento,

mas sobretudo porque as respostas locais são porventura as mais ágeis, rápidas e à medida das necessidades de cada contexto organizacional. As intervenções a este nível são tão mais promissoras quanto mais rigoroso for o diagnóstico local sobre as políticas e práticas de gestão da idade em uso na organização.

Não posso aqui deixar de referir a versão portuguesa do *Later Life Workplace Index* (LLWI), um instrumento que permite a cada organização compreender o conjunto de práticas organizacionais benéficas (e.g., transição para a reforma, gestão do conhecimento, *work design*) para uma força de trabalho envelhecida ter sucesso. Este instrumento resulta do trabalho conjunto com mais 16 países<sup>2</sup> e serviu de base à elaboração da norma ISO 25550:2022 (*Ageing societies — General requirements and guidelines for an age-inclusive workforce*). Os resultados preliminares em Portugal (recolha em 2021 e 2022, 750 respostas de trabalhadores mais velhos, gestores de RH e gestores intermédios de organizações públicas e privadas, de média e grande dimensão) revelaram, por exemplo, que nas organizações portuguesas há uma insuficiente comunicação sobre o processo de envelhecimento, que os gestores têm percepções mais positivas do que os trabalhadores sem cargos de gestão e que no setor privado o cenário é mais animador do que no público. Com a exceção das empresas multinacionais, o resultado que mais se destacou foi o da percepção de falta de investimento em práticas de transição para a reforma/aposentação pelas organizações. A maioria dos respondentes indicou que nas suas organizações não há um planeamento atempado desta transição, que não são disponibilizadas soluções de transição individualizadas e/ou progressivas e que sentem falta de aconselhamento de preparação para a vida na reforma/aposentação. A transição para a reforma/aposentação parece necessitar de mais atenção e de ser mais trabalhada

pela generalidade das organizações portuguesas com vista à inclusão produtiva dos trabalhadores mais velhos.

Além da autoavaliação das capacidades em termos da gestão de uma força de trabalho envelhecida que o LLWI permite, a investigação sugere outros cursos de ação para as organizações em direção a ambientes mais inclusivos. Partindo sempre de uma lógica *ad hoc* de ajustamento local de práticas, as organizações podem, por exemplo, combater o estereótipo negativo sobre a capacidade de aprendizagem dos mais velhos apostando na aprendizagem informal, uma vez que muitas vezes esta não é percebida como aprendizagem pelos próprios trabalhadores. Podem também

investir ou robustecer os processos de mentoria formais como meios de esbater os estereótipos negativos, conforme demonstrado num estudo longitudinal recente numa empresa industrial portuguesa. Iniciativas organizacionais desta natureza têm o mérito de provocar efeitos ao **nível individual** ao desafiarem estereótipos negativos, contribuindo assim para a sustentabilidade de um clima ético inclusivo no qual os trabalhadores de todas as idades podem prosperar.

Conjuntamente com práticas etárias inclusivas de GRH como, por exemplo, as decorrentes da utilização do LLWI, este país – e estas organizações – também serão para velhos. ◀

Se o leitor desejar aprofundar alguns dos temas abordados nesta entrevista pode consultar a seguinte BIBLIOGRAFIA:

BELL, A., & JONES, K. (2013). The impossibility of separating age, period and cohort effects. *Social Science & Medicine*, 93, 163-165.

DELLER, J., FINSEL, J., WÖHRMANN, A., WILCKENS, M., GU, X., & OLIVEIRA, E. (2022). Organizational practices for the aging workforce: a cross-cultural validation of the Later Life Workplace Index. *Innovation in Aging*, 6(S1), 676.

OLIVEIRA, E. (2021a). Every coin has two sides: the case of thriving at work. *Journal of Management & Organization*, 1-26. Advance online publication.

OLIVEIRA, E. (2021b). Age-inclusive HR practices and the thriving of older workers: the mediating role of occupational future time perspective. *Career Development International*, 26(3), 348-362.

OLIVEIRA, E. (2022). The temporal dynamics of age metastereotyping and thriving at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication.

OLIVEIRA, E., & CABRAL-CARDOSO, C. (2017). Older workers' representation and age-based stereotype threats in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 254-268.

OLIVEIRA, E., & CABRAL-CARDOSO, C. (2018). Stereotype threat and older workers attitudes: a mediation model. *Personnel Review*, 47(1), 187-205.

OLIVEIRA, E., MESSEDER, J., & COELHO, A. (2022). The Voice of Experience – Older Workers Accounts from a Portuguese Organisation. *Organization Development Journal*, 40(3), 37-51.

POSTHUMA, R., WAGSTAFF, M., & CAMPION, M. (2012). Age stereotypes and workplace age discrimination: A framework for future research. In J. Hedge & W. Borman (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 298-312). Oxford University Press.

RUDOLPH, C., & ZACHER, H. (2020). "The COVID-19 Generation": A Cautionary Note. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 139-145.

<sup>2</sup> (<https://www.leuphana.de/en/portals/after-life-workplace-index/after-life-workplace-index/international-collaboration.html>)



Observatório Nacional  
do Envelhecimento



## ENVELHECIMENTO ATIVO E SAUDÁVEL **PREPARAR PORTUGAL PARA O FUTURO!**

**AUTOR:** Nuno Marques. Professor Associado Convidado da Faculdade de Medicina e Ciências Biomédicas da Universidade do Algarve. Presidente do Observatório Nacional do Envelhecimento **FOTOS:** Istock

---

O envelhecimento é um processo natural de evolução ao longo da vida de um indivíduo, que se inicia com o nascimento e durante o qual existe uma transformação constante com ganho de algumas capacidades, perda e transformação de outras. O envelhecimento é influenciado por fatores intrínsecos de cada indivíduo e por fatores externos relacionados com o ambiente comunitário em que o indivíduo se insere. Esta é a visão do Observatório Nacional do Envelhecimento (ONE), uma visão holística de um processo natural de envelhecimento de um indivíduo inserido numa sociedade.

A população a nível mundial e, sobretudo, nos países com maior desenvolvimento, tem estado a envelhecer, fruto do aumento da esperança média de vida. Este sucesso da atualidade coloca o foco nas transformações da nossa sociedade para uma população mais envelhecida.

Portugal é um dos países com o índice de envelhecimento da população mais elevado e o país europeu onde a população mais envelheceu nos últimos anos, conforme recentemente noticiado.

A pirâmide demográfica em Portugal apresenta um grande número de indivíduos que vai atingir uma idade superior a 65 anos nas próximas duas décadas, associada a uma diminuição acentuada da população mais jovem, em idade ativa, resultante de uma redução acentuada do número de nascimentos nas últimas décadas.

Quando analisamos os dados cuidadosamente e com a atual pirâmide etária, verificamos que nos próximos vinte anos teremos um aumento da população com mais de 65 anos, associado à redução da população em idade ativa. Nos vinte anos seguintes, na ausência de alteração da pirâmide etária atual, teremos uma estabilização e até redução da população com mais de 65 anos, mantendo-se a acentuada redução da população ativa.

A redução da população ativa em Portugal sem aplicação de qualquer medida será impressionante, com uma redução exatável de 2 milhões de pessoas em idade ativa nos próximos quarenta anos, ou seja, um terço relativamente ao número atual.

Deste modo, Portugal necessita de um plano de ação eficaz que atue a vários níveis, promovendo, por um lado, a existência de indivíduos cada vez mais saudáveis e ativos até mais tarde na sua vida e, por outro, o aumento da população mais jovem, quer

através de políticas que promovam a natalidade, quer da entrada para a sociedade de migrantes jovens.

A sociedade portuguesa atual possui algumas fases de transição, que se têm modificado ao longo do tempo e que necessariamente terão que continuar a modificar-se, adaptando-se à realidade que iremos ter nas próximas décadas. Neste texto abordaremos algumas soluções para esta situação, referindo-nos a vários períodos de transição ao longo da vida, identificando alguns problemas e propondo algumas soluções possíveis.

O ONE salienta a grande relevância de existência de um Plano de Ação para o Envelhecimento Ativo e Saudável que implemente de forma organizada e estruturada múltiplas ações simultâneas, tornando a adaptação da sociedade portuguesa mais adequada para que cada um de nós possa viver com uma melhor qualidade de vida e garantindo, simultaneamente, a sustentabilidade societal.

Assume também um papel relevante na monitorização dos resultados obtidos pelas políticas e ações implementadas, contribuindo simultaneamente com propostas para atuação nas várias áreas que afetam o envelhecimento.

### Aumentar a população em idade ativa

A demografia portuguesa necessita da implementação de medidas eficazes para aumentar a população ativa, calculando-se que nos próximos quarenta anos seja necessário contrariar a redução estimada de 2 milhões de pessoas em idade ativa. Para tal é necessário aumentar a população em idade ativa em cerca de 50 mil pessoas por ano.

As medidas conducentes a um incremento da natalidade são essenciais, tendo vindo a ser implementadas medidas muito relevantes, quer em termos de apoios sociais, quer através de medidas mais recentemente implementadas: a atribuição de manuais escolares gratuitos e, mais relevante ainda, a gratuidade das creches, são bons exemplos.

As medidas de natalidade, caso produzam efeitos nos próximos cinco anos, com um incremento do número de nascimentos, apesar de essenciais não serão suficientes e apenas produzirão efeitos dentro de cerca de vinte e cinco anos.

É essencial apostar em políticas de captação e fixação de migrantes na idade ativa, exemplo já seguido noutros países europeus.

---

A economia prateada é o termo utilizado a nível internacional para a economia do envelhecimento. Estando a população a envelhecer, é necessária uma transição também ao nível da economia nacional, com uma aposta nas necessidades da sociedade mais envelhecida.

---

Portugal necessita de um plano de ação eficaz que promova a existência de indivíduos cada vez mais saudáveis e ativos até mais tarde e o aumento da população mais jovem, através de políticas que promovam a natalidade e a entrada para a sociedade de migrantes jovens.

---

A existência de políticas para a captação e, sobretudo, para criar as condições habitacionais, sociais e de emprego com os mesmos direitos da população nascida em Portugal, são essenciais para o necessário incremento da população em idade ativa.

O incremento da população ativa deverá também ocorrer com uma alteração da transição para a reforma, uma vez que a população atual com mais de 65 anos possui condições físicas e psíquicas para colocar o seu conhecimento e experiência durante mais anos ao serviço da sociedade.

### Condições no trabalho

O trabalho possui um grande impacto na população atual, sendo pelo menos metade da vida das pessoas passada a trabalhar. Deste modo, não é estranho que as condições existentes no trabalho sejam muito impactantes nas condições em que a população chega à reforma.

Ao nível do trabalho existe um incremento progressivo de aumento da idade média dos trabalhadores das empresas e instituições, pelo que a implementação de medidas que visem a adaptação dos locais de trabalho ao perfil atual e futuro dos trabalhadores é essencial.

A obrigatoriedade da medicina do trabalho, que existe na atualidade, é completamente ineficiente para as necessidades e deverá ser revista com alguma brevidade.

A implementação de um plano de saúde ocupacional, com a necessária adaptação dos locais de trabalho às características dos trabalhadores das empresas, terá várias vantagens, nomeadamente a preservação da saúde dos trabalhadores, o bem-estar no local de trabalho, que aumentará a disponibilidade dos trabalhadores e reduzirá as ausências por falta ou baixa, e o aumento da produtividade. Não se trata, de modo algum, de uma despesa para as empresas, trata-se de um investimento com retorno expetável a curto prazo e com manutenção dos benefícios a longo prazo.

### Passagem à reforma

A passagem à reforma que possuímos na atualidade baseia-se num modelo que pouco preserva a vontade dos trabalhadores. Muitas vezes a passagem à reforma leva as pessoas ao isolamento e à sensação de inutilidade para a sociedade.

No modelo atual o trabalhador é considerado muito útil e é-lhe exigido um grande esforço, com uma carga laboral elevada até ao último dia, passando de um dia para o outro para o oposto, deixando de trabalhar. Trata-se, assim, de um modelo tipo *on-off*, sem qualquer caráter progressivo ou adaptativo.

A população atual atinge, na sua grande maioria, a idade atual de reforma (cerca dos 67 anos) com uma grande autonomia física e psíquica, contudo é do conhecimento de todos que nos últimos anos a capacidade para a manutenção da sobrecarga laboral a 100% é menor. Após esta idade muitos indivíduos ainda possuem capacidade e vontade para continuar a trabalhar.

O atual governo colocou no seu programa uma medida que pode ser muito relevante para o futuro da sociedade, a passagem à idade de reforma poder assumir um caráter progressivo, com uma redução progressiva da carga laboral, associada a um aumento do número de anos em que o trabalhador continua ativo.

Esta situação pode trazer inúmeras vantagens para o trabalhador, que terá deste modo uma redução da carga laboral nos últimos anos, continuando inserido no seu ambiente relacional no trabalho e a passar os seus conhecimentos e experiência aos mais novos que irão desempenhar as suas tarefas. As empresas e instituições também beneficiarão com a evicção da perda do conhecimento e experiência dos profissionais, com uma passagem progressiva



para o trabalhador que ficará no posto de trabalho de seguida, evitando quebras de produção. A sociedade ganhará sendo mais inclusiva para os cidadãos, evitando os problemas de solidão e de isolamento, além do aumento da população ativa.

A solução a propor deverá evitar qualquer quebra de rendimentos para os trabalhadores que optem pelo modelo de passagem à reforma progressiva. Deverá ainda ser salvaguardada a possibilidade de aumento dos rendimentos dos trabalhadores que estejam disponíveis para um incremento da sua carga laboral total em comparação com a situação atual.

### Empreendedorismo sénior

A população com mais de 65 anos possui, muitas vezes, as capacidades e a vontade necessárias para iniciar o seu negócio ou atividade e deste modo contribuir para a sociedade em que se insere. A existência de programas inovadores de empreendedorismo sénior, como o desenvolvido pela academia através do Porto4Ageing, deve ser fomentada. O programa prevê a formação e, sobretudo, a capacitação da população com 65 ou mais anos através de um curso de formação e dando o suporte posterior de mentoria para apoiar os indivíduos a desenvolverem e implementarem atividades essenciais para a sociedade.

O empreendedorismo sénior contribuirá para a manutenção da população ativa e para a criação de emprego.

A formação digital, focada nas necessidades da população mais idosa, pode e deve contribuir para uma melhoria da acessibilidade da população aos serviços essenciais. A capacitação deve ser bastante focada e útil, com uma definição de acordo com as necessidades identificadas pelos próprios, ao invés de uma formação genérica, com pouca utilidade e impacto prático.

### Participação cívica

Devem ainda ser promovidos programas que promovam o voluntariado e a participação cívica da população após a reforma, contribuindo com o seu *know-how* para a sociedade, promovendo a inclusão dos mais idosos, evitando o isolamento e a solidão. Por outro lado, numa sociedade cada vez mais envelhecida, a participação dos mais idosos nas decisões que estão a ser tomadas para o envelhecimento será também de extrema importância



e contribuirá para uma maior adaptação societal à realidade atual e futura.

### Promoção da autonomia da população

A prevenção será sempre o método mais eficaz para evitar as limitações físicas e psíquicas da população. A prevenção deve ter início na infância e ser mantida durante a vida, devendo ser reforçada ao longo dos anos.

A existência de programas que preservem a autonomia da população e contribuam para a rápida recuperação e reabilitação das mazelas que forem aparecendo ao longo da vida é essencial. Para que tal seja realizado de uma forma eficiente, é necessário o envolvimento de equipas multidisciplinares que definam planos individuais de preservação da autonomia ou de reabilitação. A atuação destas equipas deve ser mantida e mesmo reforçada ao longo da vida dos indivíduos, uma vez que as situações que limitam a autonomia são mais prevalentes na idade mais avançada.

A preservação da autonomia da população levará à melhoria da qualidade de vida de cada um e à diminuição da sobrecarga ao nível da prestação de cuidados. Expetavelmente, se a atuação for eficaz teremos uma população mais envelhecida mas mais autónoma e saudável que a atual.

A manutenção da população no seu domicílio, com políticas de apoio à adaptação dos domicílios para uma população mais envelhecida, como as atualmente previstas com financiamento do PRR definido pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSS), são essenciais para uma resposta imediata. Acresce a este facto o nosso conceito de apoio domiciliário também definido e implementado pelo MTSS na atualidade, com foco na preservação da autonomia dos mais idosos.

A política nacional de habitação também deve ter em conta a necessidade de serem construídas habitações cada vez mais adaptadas para uma população que irá envelhecer nas próximas décadas. A isto acresce a implementação de políticas de coabitação entre os mais jovens e os mais idosos, uma vez que muitos idosos habitam em casas ou apartamentos subaproveitados em termos de ocupação, existindo deste modo um incremento societal intergeracional. As condições de habitação são essenciais para a preservação da autonomia.

### Apoio aos mais vulneráveis e às suas condições de vida

O apoio aos mais vulneráveis deve ser entendido como referido na proposta da rede RePEEnSA (Rede Portuguesa de Envelhecimento Saudável e Ativo). As políticas atualmente em curso apontam para esse caminho, com medidas como as seguintes:

- Apoio domiciliário de nova geração, com equipas multidisciplinares com foco na preservação da autonomia e reabilitação física e mental do indivíduo.
- Adaptação dos domicílios de acordo com as necessidades.
- Aposta em comunidades residenciais que preservem a autonomia.
- Adaptação dos lares de idosos para uma população com um elevado nível de dependência e a sua progressiva transformação em unidades de cuidados continuados.
- Aumento do apoio dos cuidados paliativos e de fim de vida, preservando a vontade do indivíduo.

A manutenção da autonomia e da qualidade de vida ao longo do tempo, retardando a dependência, deverá ser o foco.

Com o incremento da população idosa é essencial a mudança de paradigma e uma maior diferenciação dos prestadores de cuidados à população, desde

os cuidadores informais até aos prestadores mais diferenciados das unidades de cuidados continuados e dos cuidados de saúde hospitalares. A formação e capacitação dos prestadores de cuidados à população mais idosa é essencial para se atingirem os objetivos por todos defendidos, uma população mais autónoma e com melhor qualidade de vida.

### Economia prateada

A economia prateada é o termo utilizado a nível internacional para a economia do envelhecimento. Estando a população a envelhecer, é necessária uma transição também ao nível da economia nacional, com uma aposta nas necessidades da sociedade mais envelhecida.

Portugal possui condições em termos climáticos apetecíveis para a população mais envelhecida europeia poder habitar com boas condições de vida e com os cuidados diferenciados necessários de saúde e bem-estar.

As necessidades de uma população mais envelhecida irão levar a uma procura específica de produtos e soluções, devendo existir o desenvolvimento de soluções nacionais neste setor. O desenvolvimento ou adaptação atempada de empresas com este objetivo levará à criação de uma economia circular do envelhecimento, ao invés de uma dependência internacional.

A rede RePEEnSA e os seus centros de referência diferenciados, dos quais fazem parte a academia, as instituições do setor social, decisores como os municípios e as empresas, atuarão certamente de forma articulada para implementar muitas das medidas definidas pelos decisores políticos, contribuindo para a necessária transformação da sociedade.

Deste modo, podemos referir que a sociedade está numa fase importante de transição e a atuação integrada em torno do envelhecimento constitui uma necessidade e uma oportunidade de fazermos mais e melhor. ◀



# TRANSIÇÃO PARA A REFORMA ATIVA

## EXPERIÊNCIAS DE SUCESSO

**AUTORA:** Helena Figueiredo, Diretora-geral da Fernave SA **FOTOS:** Cedidas pelos entrevistados e Istock

**“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas Que já têm a forma do nosso corpo E esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares É o tempo da travessia E se não ousarmos fazê-la Teremos ficado para sempre À margem de nós mesmos”**

Fernando Pessoa



O envelhecimento é cada vez mais uma realidade em Portugal, assim como para a maioria dos países europeus.

Entre 1990 e 2020, a percentagem de pessoas com 65 ou mais anos passou de 13% para 22% e as projeções do INE apontam para um aumento progressivo, até aos 37%, em 2080. Pelo contrário, a percentagem de jovens com 14 anos ou menos tem vindo a decrescer, representando apenas 13,5% da população em 2020.

As projeções apontam para que a Europa perca 15% da sua força de trabalho até 2050, e Portugal cerca de 28% até 2070.

Prevê-se que, em 2030, os colaboradores das empresas pertencentes ao grupo etário dos 55-66 anos representem mais de 30% da população ativa em muitos países da Europa, não esquecendo que a idade da reforma tem também vindo, na maioria dos casos, a aumentar. Em Portugal a idade da reforma situa-se nos 66 anos, perspetivando-se

que a mesma continue a aumentar nas próximas décadas, o que, a par de uma redução da natalidade, acentuará o envelhecimento do país.

Assim, o tema do envelhecimento da população e dos colaboradores das empresas, ativos e reformados, coloca novos desafios às empresas e à sociedade, exigindo uma reflexão profunda sobre esta realidade. Esta análise deve englobar todas as condicionantes, limitações e oportunidades envolvidas no processo de envelhecimento, nomeadamente em termos socioeconómicos; valorizando e apostando numa mudança de paradigma na gestão, em abordagens e soluções que promovam a integração intergeracional com a inerente passagem da experiência e conhecimento dos mais experientes para os mais novos.

Um dos grandes desafios irá certamente prender-se com a maior presença dos mais velhos no mercado de trabalho, quer pela tendência para o adiamento da idade legal da reforma, quer pela necessidade de garantir a transmissão de competências entre diferentes gerações de trabalhadores, quer ainda pelo aumento da necessidade de recorrer a estas pessoas dada a inexistência de conhecimento específico e sedimentado nos mais jovens.

A Fernave, S.A. é uma empresa que desenvolve a sua atividade desde 1992, prestando serviços de formação, avaliação psicológica e consultoria no seu mercado por excelência, o setor dos transportes, logística e mobilidade, no qual detém reco-

hecimentos e certificações setoriais, nacionais e internacionais.

Fazem parte do seu portefólio de serviços projetos em Portugal, o seu mercado natural, mas também em África, nos países da CPLP, na América e na Europa, nomeadamente em Espanha e França.

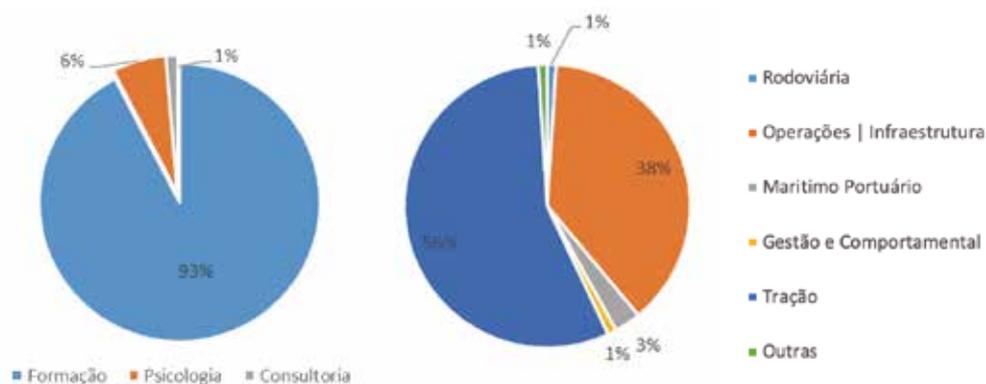
Ao longo dos seus trinta anos de atividade a Fernave foi-se adaptando às mudanças, incorporando novos serviços, novas metodologias, acompanhando os desafios que a digitalização, a sustentabilidade e os novos modelos de gestão, e alterações culturais, impõem.

Atualmente, tem como acionista única a empresa CP – Comboios de Portugal, o que a coloca num patamar de excelência para continuar a operar no mercado da mobilidade e dos transportes.

As áreas de conhecimento nas quais desenvolve a sua atividade, e que a tornam distintiva no mercado, estão ligadas ao desenvolvimento e certificação de competências mais técnicas, nomeadamente na formação e treino de condutores maquinistas, motoristas, grueiros, de profissionais ligados à segurança de circulação dos transportes, manutenção de material circulante e infraestruturas, entre outras, de âmbito mais transversal, como as competências de liderança, gestão de equipas, comunicação, atendimento, línguas e informática.

A sua atividade por área de negócio e de conhecimento, no âmbito da formação, encontram-se seguidamente representadas.

FIGURA 1 – ATIVIDADE POR ÁREA DE NEGÓCIO E DE CONHECIMENTO, NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO



Fonte: Fernave, S.A.

Os clientes da Fernave são empresas ligadas ao setor dos transportes, registando-se que algumas delas, sobretudo as de maior dimensão, têm uma média etária elevada pois tiveram, ao longo do tempo, dificuldades em recrutar por constrangimentos diversos, o que se traduz atualmente em equipas de dimensão reduzida e na perda de *know-how*. Este aspeto também condiciona a atividade da Fernave, que recorre nestas áreas específicas ao conhecimento existente nas empresas do setor e às qualificações do mercado de trabalho, aqui com alguma dificuldade, uma vez que atua em áreas muito específicas do conhecimento.

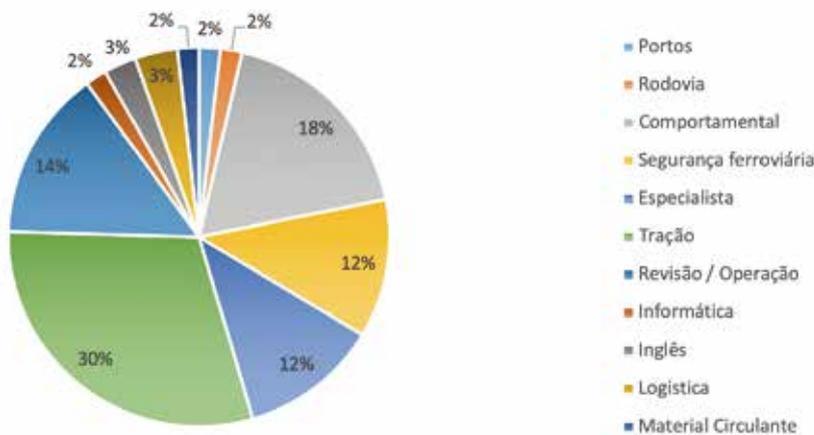
Registamos uma ausência de qualificações mais técnicas resultante de, nos últimos anos, se ter apostado menos em modalidades de ensino médio profissionalizante e a procura destas ser reduzida devido a uma imagem menos positiva na sociedade, o que gerou um ciclo vicioso na oferta e procura formativa.

A estrutura orgânica da Fernave é simples, ágil e dinâmica. Presentemente a equipa é constituída por cerca de uma dezena de pessoas, mas desenvolve a sua atividade com recurso a mais de uma centena de colaboradores externos anualmente, entre formadores e consultores. Os formadores, sobretudo das áreas técnicas, pertencem às empresas clientes e outros são externos, alguns dos



quais, apesar de reformados, continuam ativos e são uma mais-valia para a Fernave no mercado, sem a qual parte do conhecimento seria de difícil transmissão e uma perda para o *know-how* do setor.

FIGURA 2 – FORMADORES POR ÁREA DE CONHECIMENTO



Fonte: Fernave, S.A.

Na Figura 3 podemos verificar que os formadores reformados com idade acima dos 66 anos são 7%, sendo que acima dos 55 anos, na classe entre os 56 e os 65 anos, onde se enquadram os colaboradores das empresas próximos das idades da reforma, temos 36% dos formadores. Assim, o recurso ao conhecimento e à experiência destas pessoas na sociedade atual, e numa área tão crítica como a do setor dos transportes, cujas empresas têm médias etárias muito elevadas e estão em processos de admissão e rejuvenescimento do seu pessoal, é crucial para a sua mobilização e envolvimento visando uma transmissão de conhecimento para os mais novos, recém-admitidos, assegurando de passagem de talento.

A Fernave está atenta a esta realidade e tem procurado, de várias formas, integrar o conhecimento destas pessoas com mais experiência e conhecimento em dois momentos, nomeadamente no antes e no depois da reforma.

Antes da reforma há que preparar a saída gerindo talento e transmitindo o conhecimento, preparando os mais novos e dando continuidade às atividades das organizações sem sobressaltos.

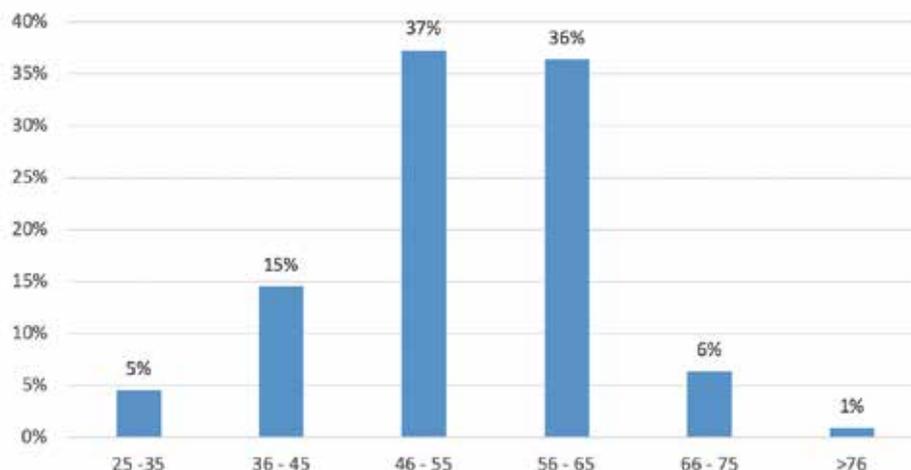
### O tempo da travessia e da transição na metamorfose da vida

Perto da idade da reforma dos colaboradores das empresas, a Fernave desenvolve, em parceria com os seus clientes, programas de partilha do conhecimento interno e crítico para a organização, dando relevo e aproveitando a experiência acumulada dos seus colaboradores e potenciando a partilha dos saberes e de atitudes e cultura de segurança de forma articulada com a experiência adquirida.

A identificação de áreas e colaboradores-chave, próximos da idade da reforma, é importante para a manutenção da atividade e sucesso das empresas, valorizando o conhecimento e experiência ao serviço da empresa, consolidando uma cultura de empresa mais eficiente e solidária baseada na otimização de todos os seus recursos humanos, onde o conhecimento e experiência de cada um contribui para a valorização de todos.

Estes programas requerem proatividade para concretizar as iniciativas selecionadas – habitualmente centradas em conhecimentos críticos que poderão desaparecer com a saída do colaborador – e beneficiam da capacidade destes colaboradores,

FIGURA 3 – FORMADORES POR IDADE



Fonte: Fernave, S.A.



mais seniores, articularem com os pares, hierarquias e restantes equipas que possam apoiá-los.

É importante combater o preconceito e o idadismo mantendo os recursos humanos ativos por mais tempo sempre que os colaboradores mais velhos assim o desejem. É importante que as empresas estimulem ambientes saudáveis de convivência de diferentes idades, géneros, origens e formações, e desenvolvam carreiras de duração longa, sempre com a mentalidade de *long life learning* e de aprendizagem mútua intergeracional.

Estimular a manutenção e reinserção do profissional com 50 anos ou mais é fundamental nos dias de hoje. É necessário, portanto, conhecer este grupo etário, compreender as suas necessidades e expectativas para, então, promover condições de trabalho adequadas. As práticas direcionadas aos profissionais maduros permitem não somente que eles executem as suas tarefas de maneira apropriada, mas também prolonguem a vida ativa. Estratégias de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e de promoção da saúde para este grupo de profissionais são importantes, bem como promover estratégias de adaptação a um novo *mindset*, fundamental para responder de forma positiva aos novos desafios do mundo do trabalho.

Depois da reforma temos pessoas que se mantêm bastante ativas, envolvidas com o trabalho, cognitivamente e emocionalmente bem, podendo contribuir, num registo diferenciado e num modelo

de funcionamento mais flexível, com o seu conhecimento e experiência para as empresas, permitindo a transmissão de conhecimento.

A passagem à reforma é um momento que envolve mudanças e transições em vários aspetos da vida, exigindo que cada indivíduo tenha um envolvimento ativo na procura de uma adaptação bem-sucedida. Quando tal acontece, existem inúmeras vantagens de se integrarem pessoas reformadas, na medida em que:

- existe muito conhecimento que pode ser partilhado numa fase da vida cuja duração pode ser igual ao tempo da sua carreira profissional;
- existe muita experiência quando a carreira profissional é intensa ou as formações académicas, experiências profissionais e áreas de atividade são completamente distintas e heterogéneas e escassas no setor.

Foi-nos pedido que dos formadores/consultores já aposentados, mas que conosco colaboram, identificássemos apenas dois por motivos de espaço na revista. Assim, seguem-se os testemunhos de Leopoldo Rabaçal, consultor e formador no âmbito ferroviário, e de Rogério Carvalho, formador na área de regulamentação de segurança ferroviária. Estes são dois exemplos dos muitos formadores/consultores aposentados que permitem à Fernave continuar a ser uma referência na partilha do conhecimento no setor dos transportes. ◀

O tema do envelhecimento da população e dos colaboradores das empresas, ativos e reformados, coloca novos desafios às empresas e à sociedade, exigindo uma reflexão profunda sobre esta realidade.



## LEOPOLDO RABAÇAL

“SINTO-ME CONFORTÁVEL COM ESTA FORMA DE ENVELHECER”

Com uma licenciatura em Transportes, um bacharelato em Eletrotécnica e Máquinas e uma carreira na CP, Leopoldo Rabaçal, de 74 anos e reformado há mais de uma década, continua a trabalhar como consultor e formador.

O antigo coordenador de segurança ferroviária da CP Carga (atual Medway) deixou a empresa em 2011, quando tinha 63 anos, depois de um “trabalho de fundo” que o ocupou nos dois últimos anos na organização: a “certificação da empresa através da demonstração junto do IMT do sistema de gestão de segurança ferroviária criado e preparado na CP Carga”.

Os planos que inicialmente vislumbrou para a sua pré-reforma eram, como diz, “domésticos”. Na prática, pretendia dar mais assistência à filha, que tinha 10 anos na época. “A minha filha ia mudar do colégio para a escola pública, o que implicava uma nova gestão de horários. Queria que ela aprendesse música, que fizesse desporto, e era necessário que andasse com ela para frequentar essas atividades. E também, dada a minha idade, queria acompanhá-la naquela altura”, diz.

É verdade que estes objetivos familiares foram cumpridos ao longo dos anos, mas a estes juntou-se a continuidade da sua atividade profissional. Pouco depois de se reformar, foi convidado pela Fernave para dar formação, em Moçambique, a técnicos superiores da empresa brasileira Vale. Depois de um momento de hesitação, deitou mãos à obra, o que passou, por exemplo, pela criação dos materiais de formação. Também em Moçambique, deu formação aos futuros trabalhadores do INATTER – Instituto Nacional de Transportes Terrestres, que se encontrava na época em preparação, além de ter participado na

produção de documentação inerente à criação deste instituto regulador.

Seguiram-se muitos outros projetos, tanto na área da formação como da consultoria técnica, nomeadamente relacionados com o licenciamento e a certificação de empresas na área da segurança ferroviária, que envolvem a “preparação e criação de processos de segurança de empresas ferroviárias e toda a produção de documentação em articulação com as empresas”.

Leopoldo Rabaçal tem tido, assim, uma reforma na qual a inatividade não está presente. “Por um lado, é bom porque me sinto ativo e faço aquilo de que gosto, e que já fazia antes. E o *know-how* que adquiri tem sido possível aplicá-lo – e não replicar – nos projetos que me têm proposto”, explica, lembrando também a vantagem de se recorrer a profissionais que já não se encontram no “ativo” para determinados projetos. “Naturalmente que nas empresas há pessoas com esse *know-how*, mas não conseguem fazer estes trabalhos por falta de disponibilidade. Como não estou comprometido com um horário de trabalho, sou uma das ‘aves-raras’ que podem ser aproveitadas para esse efeito.”

Além de formações que realiza pontualmente a pedido da Fernave, é desde há alguns anos professor do curso de dupla certificação de Técnico de Gestão de Transportes. Começou a lecionar em Loures, ainda antes da reforma, e é atualmente um dos professores recrutados pela empresa para ministrar este curso numa escola secundária de Alcáideche, sendo responsável por três módulos: Transporte Ferroviário, Gestão da Manutenção e Qualidade e Fiabilidade. Neste âmbito, considera ainda ser uma mais-valia para os alunos o facto de ele e outros professores recrutados pela Fernave conhecerem bem as empresas ferroviárias. Diz estar nesta escola “como em casa”, “entrosado”, e aprecia o relacionamento com os alunos: “É muito bom o contacto com esta malta.”

Nesta sua já longa reforma, “ocupada e preenchida”, destaca a importância de “sentir os miolos a funcionar e gerir as minhas ocupações”. Em suma, sente-se “confortável com esta forma de envelhecer”. ◀



Visita de estudo à Fertagus (Leopoldo Rabaçal – segundo a contar da direita)

Teresa Souto

## ROGÉRIO CARVALHO

“ENQUANTO ME SENTIR ATIVO, QUERO TER ALGUMA COISA PARA FAZER”

Rogério Carvalho, de 67 anos, não tem dúvidas: “Estar sentado em casa a olhar para o computador é que não pode ser.” Tinha 56 anos quando se desvinculou da CP Carga, nas vésperas de a empresa ser vendida a uma entidade privada e se transformar na atual Medway. No entanto, como começara a sua carreira contributiva ainda antes de atingir a maioria, contava já quarenta e dois anos de descontos, o que, na época, lhe permitiu reformar-se. Hoje, mantém-se a dar algumas formações, sempre que a Fernave lho solicita, na área da segurança da circulação ferroviária.

“Tenho estado a dar formação sobre os ciclos de segurança, que é obrigatória no início do ano para os colaboradores que estão afetos à área de segurança de circulação. No fim do ano acabei um curso de revisores para a zona suburbana de Lisboa, outros se seguirão”, afirma, enquanto descreve esta atividade como o seu “entretém” numa reforma que chegou à sua vida de um modo imprevisto. “Não estava preparado para ficar inativo. Foi um pouco complicado, porque se hoje, com 67 anos, ainda me sinto ativo, aos 56 ainda mais. Quando a Fernave me pediu para dar formação, para mim foi um alívio, especialmente porque me sinto bem e gosto de estar ativo”, afirma.

O seu longo trajeto profissional iniciou-se ainda em criança, quando se tornou pacote de escritório aos 10 anos, logo depois de acabar a 4.ª classe. Trabalhou a seguir numa casa agrícola, e aos 18 anos iniciou o seu percurso no transporte ferroviário. “Foi uma oportunidade que apareceu. Não tinha ninguém ligado ao caminho-de-ferro. Aprendi a gostar e fiz uma carreira de trinta e oito anos”, conta. Na CP, foi fator (ajudante do chefe da estação), chefe de estação e inspetor de transportes. Pelo meio prosseguiu os estudos, tendo feito o antigo curso industrial e o antigo 2.º ano do curso complementar dos liceus. E iniciou a sua experiência como formador ainda em 1993, quando era chefe de estação. “A Fernave tinha alguns formadores de carreira, mas não eram suficientes em determinadas alturas e requisitava pessoal ati-

vo no terreno. Eu dava cursos de fator, de chefe de estação, de revisores, e depois regressava ao meu serviço. Já vai fazer trinta anos que dou formação”, diz Rogério Carvalho.

O antigo inspetor considera importante a oportunidade de transmitir os conhecimentos adquiridos ao longo da sua carreira, sobretudo por constituírem uma matéria muito específica: “São regulamentos internos do caminho-de-ferro, exclusivos, que não se aprendem em nenhum instituto nem em nenhum curso. Aprendi com os mais velhos e agora está na minha altura. Sinto que tenho a obrigação de ir ensinando aqueles que vão entrando na empresa e servindo-me dos meus trinta e oito anos de experiência. Corri uma boa parte da Linha do Norte. Desde o Entroncamento até Lisboa, trabalhei em quase todas as estações. Ensino a teoria, mas recorrendo à experiência que desenvolvi nestes anos todos.”

Não deseja estar ocupado a tempo inteiro, “nem tirar o lugar a ninguém”, mas considera que se não tivesse esta atividade teria de encontrar uma alternativa: “Enquanto me sentir ativo, quero ter alguma coisa para fazer. Como ando a fazer aquilo de que gosto, junto o útil ao agradável”, declara. E assim, enquanto partilha os seus conhecimentos com os mais novos, continua a somar anos à sua experiência ferroviária de quase meio século. ◀

Teresa Souto



Visita do Curso de Formação de Agentes de Acompanhamento de Comboios ao Centro de Triagem de Torres Vedras (Rogério Carvalho – em baixo, ao centro)

# DEPOIS DA TEMPESTADE VÊM AS PESSOAS

AUTORA: Inês Veloso FOTOS: Istock

“O mundo do trabalho mudou.” Escrevi esta frase centenas de vezes nos últimos anos, e por isso neste artigo não queria começar por aqui. Afinal tudo muda, o mundo está em constante mutação e nós também. Mudar não é novidade, mas a mudança a que assistimos nestes últimos dois anos é uma verdadeira revolução, é uma daquelas transformações que vai ter direito a um capítulo na história e que levanta um conjunto de questões sobre o futuro. Mas comecemos pelo princípio, afinal o que aconteceu?



---

## Transformação AC/DC

AC/DC é uma banda *rock* australiana, mundialmente conhecida, nascida na década de 1970 e que editou em 1992 um dos seus (muitos) sucessos musicais – “Thunderstroke”. Há várias histórias sobre a letra da canção, e uma delas conta que terá sido escrita por um dos membros da banda que estava num avião, a passar uma zona de tempestade, e que entrou em situação de emergência em risco iminente de cair. A canção fala de um sentimento intenso, de uma mistura

entre o medo, a incerteza e ao mesmo tempo a adrenalina e o instinto de sobrevivência. A música é um relâmpago, é energia e destruição, intensidade e incerteza.

Foi este o trovão que inesperadamente nos atingiu em 2020. A COVID-19, a declaração de pandemia, o número de vidas perdidas, o distanciamento social, o confinamento e as casas que se transformaram em escolas e escritórios. O mundo foi atingido por uma tempestade e o trabalho ganhou um novo capítulo AC/DC: antes da COVID e depois da COVID, com esta sensação de *thunderstroke* e com a incógnita do que vai ser o amanhã.

Reduzir o impacto da pandemia ao local de trabalho é ignorar o que verdadeiramente aconteceu do lado dos trabalhadores e do lado das empresas. Trata-se de uma verdadeira revolução na forma de trabalhar e na própria relação das pessoas com o trabalho e as organizações.

## Totobola 1x2

Fez este mês um ano que lancei o meu livro: *WoW, Novas Formas de Trabalhar*. Seria de esperar que um ano depois o título pudesse ser alterado apenas para formas de trabalhar, uma vez que já passaram 365 dias da sua publicação... Mas não, não podia ser mais atual quer no conteúdo, quer no título e na utilização da palavra “novas”.

Voltemos assim atrás, ao pico da pandemia, ao pico das incertezas. Em 2020 quando (quase) todos estavam em casa, começaram cada vez mais vozes a dizer que a produtividade aumentava em teletrabalho. Não se perdia tempo no trânsito ou com o colega no café e ainda tinha a vantagem de se estar mais perto da vida familiar. Tudo parecia perfeito, a fórmula da felicidade e da produtividade estava encontrada. Algumas empresas mais apressadas anunciavam mesmo o fim dos seus contratos de arrendamento. Do meu lado fui repetindo que teletrabalho não é colocar as pessoas em casa a trabalhar, é uma forma de trabalho que exige outras dimensões, mas a solução parecia encontrada.

Com a reabertura dos escritórios, o regresso a algo mais parecido com a normalidade e o fim do isolamento de muitas pessoas que não gostavam especialmente do modelo de trabalho em casa, novas vozes surgiram a defender que o híbrido era o modelo ideal, para que as pessoas não perdessem a cultura da empresa e estivessem

---

Mudar não é novidade, mas a mudança a que assistimos nestes últimos dois anos é uma verdadeira revolução, é uma daquelas transformações que vai ter direito a um capítulo na história e que levanta um conjunto de questões sobre o futuro.

---





1? X? 2? Presencial? Híbrido? Remoto? A resposta não está numa tripla, todos os modelos de trabalho são uma boa opção desde que se trabalhem as várias dimensões, ou seja, todo o ecossistema de decisão... há uma aposta que é sempre certa e essa é a aposta nas pessoas.

---

juntas, até para o bem da saúde mental. E assim sucederam-se as empresas que anunciaram os seus modelos híbridos, escolhendo o número de dias em que estariam presenciais, sem nunca explicarem muito bem como chegaram a essa conclusão. Mais tarde, e já com menos restrições devido à pandemia e com muito menos pompa e circunstância, vieram aquelas organizações que mandaram todos voltar para o modelo presencial, como se março de 2020 nunca tivesse acontecido. Alguns líderes bem conhecidos como Elon Musk ganharam espaço nas notícias para dizer que afinal

têm todos de estar no escritório, porque só assim se é produtivo e quem fica em casa não faz nada. Mas então, em que ficamos? 1? X? 2? Presencial? Híbrido? Remoto? A resposta não está numa tripla, porque o sucesso de qualquer forma de trabalhar tem muito mais dimensões do que apenas o local de trabalho. Aliás, a boa notícia é que todos os modelos de trabalho são uma boa opção desde que se trabalhem as várias dimensões, ou seja, todo o ecossistema de decisão, como seja:

- a tecnologia;
- a confiança;
- a produtividade;
- a liderança individual e coletiva;
- a comunicação;
- a criatividade e a inovação;
- o *engagement* e a motivação;
- a conciliação entre a vida pessoal e profissional e a saúde mental;
- o *employer branding*;
- o propósito da organização;
- a felicidade nas organizações e as organizações positivas.

Todas estas dimensões exigem abordagens diferentes consoante se opte por um modelo de trabalho presencial, remoto ou híbrido, e é importante perceber que cada escolha que a empresa faz estará a agradar a alguns trabalhadores e a ir contra outros. Não existe um modelo único, mas tem de ser assumido um posicionamento, uma forma de trabalhar que deve ser sólida para que seja coerente e permita a identificação das suas pessoas, mas ao mesmo tempo ágil para responder a um futuro com muitas questões a eventuais relâmpagos e trovões que possam surgir no caminho.

### Do *great* ao *quiet*

O mundo foi-se recompondo aos poucos da pandemia. A ciência trouxe de volta a vida como a conhecemos, e aos poucos parecia que voltávamos ao dia de antes. Mas se a proximidade substituiu gradualmente o distanciamento social, as pessoas não eram as mesmas. Nos Estados Unidos, em 2021 Anthony Klotz, professor de Gestão na Universidade do Texas, escreveu a expressão *the great resignation* numa alusão à *great recession*, demonstrando um fenómeno inesperado: o número de demissões tinha aumentado exponencialmen-

te, contrariando as previsões e aumentando o desespero das empresas por encontrar pessoas. O mais interessante neste fenómeno é que não se relaciona com a procura de melhores condições no mercado, mas sim com o facto de mais pessoas questionarem qual é o valor do trabalho. Que importância tem na minha vida? A conciliação entre a vida pessoal e profissional, o propósito individual assim como a saúde mental levam a este êxodo, para o qual as empresas não estavam preparadas.

Enquanto todos olhavam para os números que pareciam começar a estabilizar, na rede social *TikTok* multiplicavam-se os vídeos sobre o *quiet quitting*, ou a demissão silenciosa. Este movimento, especialmente associado às gerações mais novas, defende que o trabalhador deve apenas fazer o seu trabalho e não ficar mais horas ou ir além das suas funções. Criticado por uns, apoiado por outros, muitos estudos indicam que cada vez são mais as pessoas que procuram o propósito longe da sua vida profissional. O *quiet firing*, assim como o *quiet admission*, são outros dois fenómenos que começam a aumentar, um focado nas estratégias das empresas para levarem a que os trabalhadores apresentem a sua demissão, e o outro na opção de começar a dar novas funções aos trabalhadores, levando a uma alteração de funções, evitando situações de extinção de posto de trabalho.

O nomadismo digital, a *gig economy*, entre outros modelos de flexibilidade, começam a aumentar, sendo alguns deles propostas de valor de empresas que procuram atrair novos perfis digitais.

Estes são apenas alguns exemplos de movimentos que surgem a nível global, resultado de uma nova era DC que questiona qual é o valor do trabalho. Uma pergunta que se torna cada vez mais pessoal num mercado que ficou global e que demonstrou que é possível trabalhar para qualquer parte do mundo sem mudar de país e que todas as empresas concorrem pelo mesmo talento.

### WTF?

Esta é a pergunta que todos fazem: *What's The Future?* Qual é o futuro? E eu não tenho a resposta. Espero também que não fosse essa a expectativa, mas arrisco a dizer que tenho algumas certezas. A primeira é que o futuro são as pessoas. Cada uma das pessoas, cada um dos trabalhadores, e não apenas o todo. Reconhecer a importância

de cada um, das suas competências e do seu potencial, é o futuro das empresas bem-sucedidas. A segunda certeza é que os colaboradores devem ser tratados como clientes. Tudo o que sabemos e fazemos bem para os nossos clientes devemos fazer para as nossas pessoas, não questionando se primeiro vem o ovo ou a galinha, se é o cliente ou o trabalhador quem manda, mas reconhecendo que são gémeos muito semelhantes, aparentemente iguais, mas com diferenças que caracterizam a sua identidade, a sua personalidade.

As minhas certezas e o caminho que acredito ser o do futuro para as organizações é muito diferente do que vivíamos antes da COVID-19, quando nos preocupávamos com a tecnologia e como esta iria substituir as pessoas e acabar com o emprego. Não que a tecnologia não vá ter impacto no mundo do trabalho, pois a digitalização vai alterar as ocupações, acabar até com algumas funções, mas não vai terminar com a importância das pessoas. O futuro exige que as empresas se humanizem, que reconheçam de uma vez por todas o papel das pessoas e olhem para os colaboradores não com superioridade mas de igual para igual, olhos nos olhos, reconhecendo que os nossos colaboradores não são (apenas) um tema do departamento de recursos humanos mas uma prioridade estratégica da organização.



O futuro exige que as empresas se humanizem, que reconheçam de uma vez por todas o papel das pessoas... olhos nos olhos reconhecendo que os nossos colaboradores não são (apenas) um tema do departamento de recursos humanos mas uma prioridade estratégica da organização.



Neste futuro incerto e cheio de desafios, como todos os futuros que imaginámos no passado, a minha recomendação é que as empresas se preparem e façam este caminho de valorização do trabalho e dos trabalhadores. Um processo longo de transformação com recompensas imediatas na satisfação, retenção e produtividade. Para os mais financeiros, as contas são fáceis de fazer com a redução de custos de aquisição e menor *turnover*. Este é um caminho inevitável num mercado global que é hoje mais exigente.

Sem ser uma especialista em recursos humanos mas como apaixonada por pessoas, deixo aqui os primeiros passos para esta transformação e preparação de uma empresa à prova de futuro:

#### **1. De pessoas para personas**

As pessoas não são um currículo ou uma função. Reconhecer comportamentos e usar o modelo de criação de personas já utilizado pelo *marketing* é uma das estratégias para trabalhar a atração e a retenção de talento.

#### **2. De trabalho para jornada**

Trabalhar não é simplesmente ter um contrato, é uma jornada que começa no momento do recrutamento e que nunca termina mesmo após o fim da relação laboral. Compreender a jornada é a melhor forma de criar a relação com as suas pessoas.

#### **3. De informação para venda**

Uma oferta de emprego era habitualmente uma lista de tudo o que a empresa queria e o que tinha, pouco destaque se dava ao que oferecia e porque devia ser a escolhida. Esta é hoje uma das principais alterações. As empresas devem vender o que é a experiência de trabalhar na empresa, não apenas para terem mais candidatos mas para garantirem que existe um alinhamento entre quem quer trabalhar na organização e os valores da própria empresa.

#### **4. De satisfação para experiência**

Os questionários de satisfação anuais devem ser substituídos por programas de experiência que meçam de forma contínua a experiência do colaborador. Não se preocupe apenas em ter valores acima da média mas em ouvir essa experiência, reconhecendo o impacto para a retenção, satisfação e produtividade.

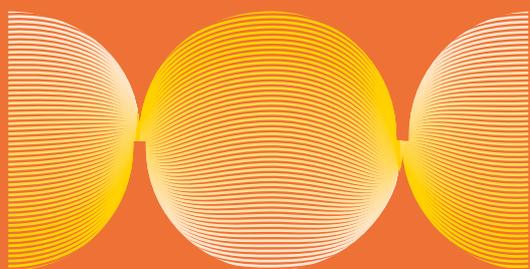
#### **5. De trabalhadores para influenciadores**

Mais de 90% dos portugueses estão numa rede social e o número de horas que aí passam diariamente supera muitas vezes o tempo que interagem na vida real. As redes sociais hoje são espaços de criação de opinião e de partilha. Ao contrário do que acontecia no passado, em que se escolhia quem na empresa falava em nome da mesma, hoje todos os trabalhadores são de alguma maneira porta-vozes da empresa nas suas interações e nos seus comportamentos. Este é um tema complexo de gerir uma vez que as redes sociais são pessoais, mas é importante que a organização reconheça o poder de influência dos seus colaboradores e trabalhe a pegada social de modo a também contribuir para a sua imagem de marca enquanto empregador.

#### **6. De dizer para medir**

Todas as estratégias de humanização da organização devem ter um objetivo e ser medidas. É importante recordar que na gestão de pessoas não há lugar para meias-verdades e ouvir é sempre uma estratégia fundamental. Por isso vale a pena planear, estabelecer metas e garantir que a execução está a trazer os resultados pretendidos.

Todas as grandes transformações também são oportunidades de sermos melhores, de fazermos melhor, compreendendo que são decisões complexas e estratégias de longo prazo mas que há uma aposta que é sempre certa e essa é a aposta nas pessoas. ◀



# EMPREENDE XXI



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

STARTUP  
PORTUGAL



O Empreende XXI é um programa que ajuda a criar, desenvolver e financiar o teu novo projeto empresarial. Se queres desenvolver o teu projeto, este programa é uma boa opção para ti.



Sabe mais e candidata-te em [empreendexxi.pt](https://empreendexxi.pt).



# Estamos online e mais perto de si.

Encontre o melhor  
para si no IEFP,  
o seu serviço público  
de emprego.

ligue-se a nós em [iefponline.iefp.pt](http://iefponline.iefp.pt)

**iefponline**  
Sempre consigo.



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL