



## NOTA INFORMATIVA

# Orientação profissional em tempos turbulentos: associando benefícios económicos, sociais e individuais

Crise económica, exclusão social e incerteza na carreira: a orientação ao longo da vida dá resposta a um triplo desafio

A crise económica que teve o seu auge em 2009 provocou ondas de choque que continuarão a ser sentidas nos próximos anos. Afetou empresas, aumentou o risco social para muitas pessoas e causou instabilidade nas perspetivas de emprego e de carreira.

Os jovens foram particularmente afetados. É neste grupo que se verificam as taxas de desemprego mais elevadas, tendo as suas perspetivas sido as mais prejudicadas. Contudo, apesar das taxas de desemprego elevadas em muitos países, continua a verificar-se escassez de profissionais e competências nos domínios da ciência, da tecnologia, da engenharia e da matemática. Adicionalmente, a população ativa da Europa está a envelhecer.

Como resposta ao problema, os países da União Europeia (UE) conceberam várias políticas de educação, formação e emprego. Em todas elas, a orientação e o aconselhamento profissional desempenham, cada vez mais, um papel central, devido à sua eficácia em termos de desenvolvimento das competências e atitudes adequadas que são necessárias para que as pessoas tenham carreiras de sucesso.

Embora se centrem nos indivíduos, os benefícios da orientação e do aconselhamento são muito mais abrangentes. A orientação e o aconselhamento, devido à sua natureza, estabelecem a ligação entre as agendas dos indivíduos, as empresas e os

objetivos económicos e sociais dos governos. Graças à sua flexibilidade, a orientação e o aconselhamento podem ajudar os indivíduos a concretizar as suas aspirações e simultaneamente proporcionar-lhes um melhor entendimento das suas perspetivas de carreira e das suas necessidades de aprendizagem. Podem ser utilizados em empresas, comunidades locais ou escolas, com vista à melhoria dos resultados de aprendizagem, da transmissão de conhecimento, da produtividade e da inovação. Em suma, a orientação e o aconselhamento ajudam as pessoas e as organizações a adaptarem-se e a serem produtivas em condições económicas e sociais novas e atípicas.

### Responder ao desafio económico

Uma Resolução do Conselho Europeu de 2008 recomenda que os Estados-Membros da UE proporcionem a todos os cidadãos acesso a orientação ao longo da vida, com vista ao desenvolvimento de competências de gestão da carreira, tais como comunicação profissional, gestão orçamental, espírito crítico e desenvolvimento de projetos. Estas competências ajudam as pessoas na adaptação a contextos profissionais, que incluem os locais de trabalho e os ambientes de aprendizagem. As competências de gestão da carreira dizem respeito à forma como os trabalhadores usam as competências chave nas empresas para aprender, gerir o trabalho, comunicar e identificar e resolver problemas com eficácia e autonomia. Também habilitam as pessoas a tomar decisões mais estruturadas e informadas

### Caixa 1. « *Accords seniors* »: *Crédit Industriel et Commercial (CIC) França*

O programa informa os trabalhadores mais velhos sobre as suas possibilidades de progressão na carreira na empresa e sobre os procedimentos de reforma para deixarem o CIC. Anualmente, o departamento de recursos humanos (RH) proporciona aos trabalhadores com mais de 45 anos uma entrevista com um gestor de RH. A participação é voluntária. Os colaboradores podem discutir diversas opções, tais como a avaliação de competências, mobilidade, uma nova função, formação, desempenho da função de mentor, informação sobre a reforma e organização do tempo de trabalho. Todas as atividades são cuidadosamente preparadas e complementadas com aconselhamento, orientação e desenvolvimento de competências.

relativamente às suas carreiras. O inquérito da OCDE sobre competências dos adultos (PIAAC) revela que os trabalhadores que com frequência usam competências-chave no trabalho não só obtêm melhores resultados em termos de carreira como se integram melhor nas empresas e são mais produtivos. Na medida em que desenvolvem as competências de gestão da carreira, a orientação e o aconselhamento contribuem para melhorar os resultados económicos das empresas e os resultados profissionais dos indivíduos.

À medida que a população ativa da Europa envelhece, as empresas precisam de garantir que as competências dos trabalhadores que se reformam são substituídas e que os seus conhecimentos são transmitidos a trabalhadores mais jovens (Caixa 1). A orientação pode assegurar o equilíbrio das estratégias empresariais dirigidas aos trabalhadores mais velhos, entre a preparação para a reforma e a transferência dos seus conhecimentos na empresa.

Os contributos dos trabalhadores mais velhos para a empresa podem ser maximizados através da avaliação das respetivas competências, atitudes e preferências e da definição de uma estratégia de fim de carreira que adapte as suas funções ou lhes proporcione as competências de que precisam, tais

como competências no domínio das TIC. Estas medidas aumentam a motivação e a produtividade dos trabalhadores e servem de base a vidas ativas mais longas. A orientação pode também apoiar atividades de aconselhamento e tutoria, permitindo que os trabalhadores com mais experiência, na qualidade de mentores/tutores, supervisionem e dirijam o progresso de novos trabalhadores.

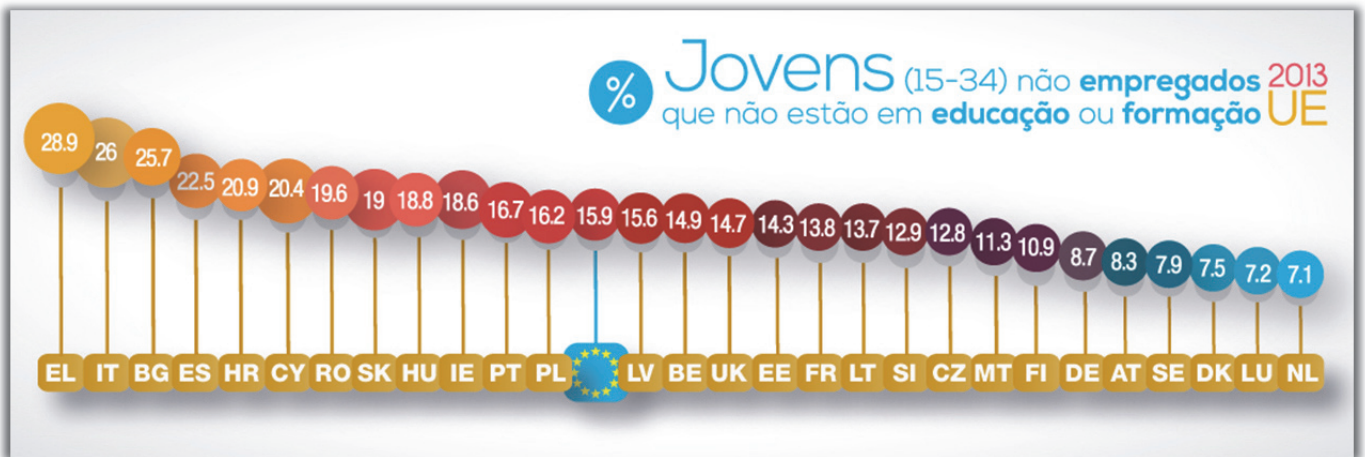
Do mesmo modo, a orientação contribui para a integração social e laboral dos trabalhadores migrantes nas empresas, permitindo-lhes atingir rapidamente o mesmo nível de produtividade dos trabalhadores mais antigos. Existem diversos métodos e instrumentos de avaliação e aconselhamento que auxiliam os vários níveis de gestão, incluindo os dirigentes superiores, a melhor integrar os trabalhadores migrantes.

A orientação não se destina somente a pessoas que se encontram em situações específicas. É importante destacar que permite o desenvolvimento das competências dos trabalhadores numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, que pode ser cuidadosamente planeado de forma a combinar as necessidades pessoais com as necessidades das empresas. A integração desta abordagem na gestão dos recursos humanos pode reduzir os desajustamentos entre as competências dos trabalhadores e

### Caixa 2. *Projeto Kumulus, Alemanha*

O programa proporciona orientação a jovens migrantes e descendentes de imigrantes com vista a aumentar as suas competências, através de formação em contexto de trabalho e de estágios. As atividades incluem aconselhamento em escolas com percentagens elevadas de imigrantes, eventos de orientação profissional, eventos dirigidos a pais e aconselhamento individual na sede do projeto. A cooperação com os empregadores é efetuada em escolas autorizadas a implementar formação de recuperação e a criar bolsas estágios. O programa tenta ainda incluir empresas cujos proprietários tem, eles próprios origem imigrante. Os conselheiros têm formação multicultural.

Sítio Web do projeto: [www.aub-berlin.de](http://www.aub-berlin.de)



Fonte: Eurostat

os requisitos dos postos de trabalho e aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho.

### Responder aos desafios da exclusão social

A crise económica aumentou o risco social com que se deparam os jovens e os trabalhadores a meio da carreira nos setores produtivos mais afetados.

Apesar de os jovens mais qualificados gozarem de maior empregabilidade e de uma procura sustentada em algumas profissões, muitos jovens estão a abandonar precocemente o ensino. A percentagem de jovens que estão fora do sistema educativo, formativo ou laboral ronda os 20 % num terço dos Estados-Membros da UE (Figura 1). Estes jovens apresentam um risco mais elevado de desemprego de longa duração, percursos profissionais irregulares, pobreza e exclusão social. A inatividade laboral na juventude pode acarretar consequências graves e persistentes, prejudicando as identidades e os resultados em termos profissionais e deixando marcas para toda a vida. Os jovens migrantes são particularmente afetados pelo abandono precoce do ensino e formação, tendendo a apresentar piores resultados de aprendizagem e no mercado de trabalho.

Os Estados-Membros responderam a este desafio através da Garantia para a Juventude, com vista a assegurar a empregabilidade dos jovens com idade inferior a 25 anos. A garantia para a juventude atribui

um papel à orientação profissional. É considerada um instrumento para evitar que os jovens abandonem precocemente o ensino, ajudar os jovens a reintegrar e transitar da formação para o mercado de trabalho. Em virtude da sua flexibilidade e de estar incorporada nos serviços públicos e, potencialmente, nas comunidades locais, a orientação pode facilmente alcançar grupos em risco de exclusão, como os jovens que abandonaram o sistema de ensino, os migrantes e os desempregados. Ao fazê-lo, contribui também para atingir objetivos de integração social, como a redução do desemprego e da pobreza e o aumento dos níveis de qualificação.

A orientação e o aconselhamento podem contribuir para evitar que os jovens abandonem o sistema educativo, formativo ou laboral, na medida em que avaliam o nível de risco de abandono e clarificam as suas opções de carreira, em estreita colaboração com a família e os professores. No caso dos jovens trabalhadores migrantes e nos casos de exclusão social grave, a orientação profissional é frequentemente prestada no âmbito de uma estreita colaboração entre as comunidades locais, os serviços de emprego, as escolas e os prestadores de formação (Caixa 2).

Este tipo de projeto de proximidade dos serviços públicos também pode contribuir para reintegrar os jovens no mercado de trabalho. Os jovens que abandonaram precocemente o ensino e a formação podem ser identificados, contactados e reintegrados através da formação, com a ajuda dos líderes das comunidades e das famílias. A mentoria com

envolvimento de membros das comunidades locais, com carreiras de sucesso, é eficaz como estratégia de prevenção e como estratégia de recuperação. Outras formas eficazes de reintegrar os jovens no sistema educativo e formativo incluem a divulgação de informação completa sobre as qualificações e opções de aprendizagem oferecidas pelo sistema. A orientação e o aconselhamento podem destacar percursos flexíveis para a obtenção de qualificações, incluindo a validação da aprendizagem não-formal, que é particularmente relevante para os jovens que

estiveram desintegrados do sistema de ensino e formação por um período prolongado.

A orientação profissional também abrange casos de pessoas que se sentem excluídas da aprendizagem e do mercado de trabalho. A combinação entre informação dirigida a grupos específicos, uma avaliação e validação metódica das competências e apoio ao planeamento da carreira pode trazer uma mudança positiva para indivíduos e comunidades.

### Caixa 3. Histórias individuais de pessoas a meio da carreira

#### *Mette: em busca de aconselhamento profissional*

Mette, dinamarquesa, é solteira e está na casa dos 40. Criou o seu próprio negócio como terapeuta de massagem, mas só após um longo percurso crivado de transições e diversos tipos de emprego. Mette trabalhou muitas vezes como secretária jurídica, um trabalho para o qual tem qualificações e no qual tem experiência. Considera que é um trabalho fácil, mas também monótono e sem desafios. «Não é a vida certa para mim, eu não devia estar a trabalhar numa sociedade de advogados. Mas é isso que sei fazer [...] e o salário é bom.»

Em vários momentos, Mette poderia ter beneficiado de orientação profissional adaptada às suas necessidades para explorar as suas oportunidades de carreira e aprendizagem. Ter tantos empregos constituiu «uma busca por aquilo que eu queria fazer». Ela gosta de trabalho manual e do contacto com as pessoas. Queria mudar de atividade, mas, na opinião de Mette, os serviços públicos de emprego não ouvem realmente as pessoas, pois estão «[...] muito ocupados a tentar reintegrar-nos [...] no emprego [...] de que estamos a tentar fugir[...]».

#### *Mercuzio: um talento multifacetado*

Mercuzio, italiano, está na casa dos quarenta e atualmente trabalha a tempo parcial como porteiro num hotel.

Começou a trabalhar aos 16 anos no *snack bar* do irmão. Trabalhou como *barman* e empregado de mesa; numa fábrica, a reparar máquinas de café; foi proprietário de um café e geriu um bar de vinhos; foi assistente de *chef*, sócio numa empresa de conceção e fabrico de calçado e numa empresa de restauro e renovação. Os planos para ser pianista profissional não resultaram. Atualmente, está a pensar em tornar-se escritor.

O percurso de aprendizagem de Mercuzio é fragmentado: ensino secundário, cursos de reparação de máquinas de café e de fabrico de calçado e, após muitos anos a trabalhar, um curso superior na área das humanidades, com uma licenciatura em História da Arte. Contudo, em virtude destas opções de aprendizagem e desenvolvimento, Mercuzio desenvolveu sólidas competências práticas e sociais. Consegue interagir com todos os tipos de pessoas e integrar-se em diferentes ambientes. Mercuzio revelou adaptabilidade num mercado de trabalho em mudança, mas não possui as competências e os conhecimentos que lhe permitiriam planificar melhor as suas decisões em termos de carreira.

Para mais histórias pessoais, consultar  
*Navigating difficult waters – Background material: methodology*  
*(Navegar em águas difíceis – Material de referência: metodologia).*

## Responder às necessidades individuais

Períodos frequentes de desemprego e percursos profissionais irregulares estão a aumentar em toda a Europa, sobretudo para os trabalhadores a meio da carreira. O estudo *Navigating difficult waters (Navegar em águas difíceis)* <sup>(1)</sup>, realizado pelo Cedefop em 2014, procedeu à análise de carreiras e de histórias de indivíduos de meia idade. A investigação identificou muitos casos de instabilidade e de dificuldade no estabelecimento de percursos profissionais coerentes, frequentemente devido à falta de acesso a informações de qualidade sobre percursos profissionais e de competências de gestão da carreira (Caixa 3).

As boas práticas em matéria de orientação profissional revelam resultados positivos obtidos através de abordagens personalizadas, nas quais as competências, as atitudes e as preferências das pessoas são avaliadas e discutidas (Caixa 4). Uma avaliação inicial exaustiva, seguida de uma discussão estruturada dos passos seguintes em termos de aprendizagem e de procura de trabalho também têm efeitos duradouros na carreira profissional dos indivíduos. Preferencialmente, esta abordagem apoia-se em redes que incluem gestores de empresas e associações profissionais e num acompanhamento sistemático dos indivíduos.

Duas das vantagens essenciais destas abordagens são a sua adaptabilidade a percursos profissionais altamente irregulares e uma relação custo-benefício de longo prazo favorável. Por exemplo, as pessoas que recebam este tipo de apoio em serviços públicos de emprego têm menos probabilidade de voltar ao serviço ao abrigo do subsídio de emprego ou outros benefícios sociais.

Podem ser implementadas abordagens mais ligeiras à informação e ao aconselhamento sobre a carreira, através de um maior grau de adaptação às necessidades individuais, desde que a definição inicial do perfil dos clientes seja suficientemente detalhada.

Nestes casos, as informações sobre o mercado de trabalho, o ensino, a formação e a validação devem ser fiáveis e transmitidas de forma competente por conselheiros que possam adaptá-las ao perfil do cliente.

### Caixa 4. *Bilan de compétences* (portefólio de competências)

Esta abordagem consiste numa avaliação detalhada das competências, com base numa série de entrevistas de investigação com a duração de um mês, trabalho de grupo em *workshops* e trabalho de investigação individual, apoiado por um conselheiro. Para além de ser um exercício de análise, o portefólio também ajuda os indivíduos que querem fazer opções de carreira realistas e informadas.

Os *bilans* constituem uma base para o planeamento da aprendizagem e da validação, dirigindo-se a indivíduos e organizações. As empresas também podem propor que os colaboradores utilizem portefólios para planear promoções, o desenvolvimento de competências e a redistribuição de funções. Em virtude da sua flexibilidade, os portefólios podem apoiar a integração social de grupos de risco, mudanças a meio da carreira ou a inovação nas empresas. Podem ainda ser combinados com formação ao abrigo de sistemas de benefícios, de programas de aprendizagem ou de estágios e podem ser usados para acompanhar transições para o mercado de trabalho.

Os *bilans* e os centros responsáveis pelo seu desenvolvimento são geralmente apoiados por redes constituídas por partes interessadas a nível local, como, por exemplo, a administração pública, sindicatos e empregadores, bem como associações cívicas e profissionais.

Os centros promotores do *bilan de compétence* estão sob o controlo do Ministério do Emprego, mas são geridos localmente por representantes dos Ministérios do Emprego e da Educação, por sindicatos, associações de empregadores, câmaras da indústria e do comércio e por representantes de organizações ligadas à atividade económica, ao emprego, ao trabalho e à formação.

Sítio Web do projeto: <http://www.cibc.net/>

<sup>(1)</sup> <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/navigating-difficult-waters-learning-career-and-labour>

## Conclusões

As atividades de orientação ao longo da vida proporcionam uma resposta eficaz a problemas que afetam indivíduos, grupos e empresas.

Contribuem para aumentar o sucesso das atividades de aprendizagem em todas as fases e contam-se entre as medidas activas para o mercado de trabalho mais eficazes, na garantia de resultados profissionais a longo prazo. Apoiam estratégias políticas em

matéria de aprendizagem ao longo da vida e de emprego, tornando-as um apoio direto aos cidadãos. Um sistema de orientação ao longo da vida bem coordenado gera coerência no apoio ao ensino, à formação e à empregabilidades e, mais importante ainda, clarifica as opções dos cidadãos.

A orientação constitui uma resposta positiva à instabilidade social e económica: a ciência e a prática da adaptabilidade.



---

**Nota informativa – 9094 PT**

Nº de catálogo: TI-BB-14-007-PT-N

ISBN 978-92-896-1557-0, doi: 10.2801/68979

Copyright © Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (Cedefop), 2015

Todos os direitos reservados.

As Notas Informativas são publicadas em Alemão, Espanhol, Francês, Grego, Inglês, Italiano, Polonês, Português e na Língua do país que detém a Presidência Europeia. Para as receber regularmente envie um e-mail para: [briefingnotes@cedefop.europa.eu](mailto:briefingnotes@cedefop.europa.eu)

Pode descarregar outras Notas Informativas e publicações do Cedefop em: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

PO Box 22427, 551 02 Thessaloniki, Grécia  
Europe 123, 570 01 Thessaloniki, Grécia  
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020  
E-mail: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)

---

**visit our portal [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)**

---