

# DIRIGIR & FORMAR

N.º 45 setembro /dezembro 2025

Quadrimestral 3€

## TRANSIÇÕES

### TRABALHO, COMPETÊNCIAS E FUTURO



# A SUA EMPRESA QUER ABRIR AS PORTAS AO TALENTO JOVEM?

Com a medida Estágios +Talentos, pode integrar jovens,  
até aos 35 anos, que tenham concluído formação superior.



SAIBA MAIS SOBRE OS  
**ESTÁGIOS +TALENTO**



Cofinanciado pela  
União Europeia



DOMINGOS LOPES, Presidente do Conselho Diretivo do IEFP

O mundo do trabalho atravessa um período de transformações profundas e simultâneas. A transição digital, a transição climática, as alterações demográficas e a crescente complexidade das trajetórias profissionais estão a redefinir, de forma estrutural, a forma como trabalhamos, aprendemos e construímos percursos de vida. Neste contexto, a gestão das transições assume-se como um desafio central das políticas públicas de emprego e formação.

A edição 45 da **Dirigir & Formar** centra-se precisamente neste tema, refletindo sobre as múltiplas transições que marcam o mercado de trabalho contemporâneo e sobre o papel decisivo da qualificação e da aprendizagem ao longo da vida. As mudanças deixaram de ser excecionais para se tornarem permanentes, exigindo respostas públicas e organizacionais mais flexíveis, antecipatórias e centradas nas pessoas.

A formação profissional afirma-se, neste quadro, como um instrumento estratégico de adaptação, valorização e inclusão. Não apenas como resposta ao desemprego, mas como política estruturante de apoio à empregabilidade, à competitividade económica e à coesão social.

A transição verde, em particular, coloca desafios adicionais, tornando indispensável assegurar uma transição justa, que acompanhe trabalhadores e territórios mais expostos à transformação dos modelos produtivos.

Os contributos reunidos nesta edição – análises, reflexões e testemunhos – evidenciam que investir em competências é investir em pessoas e no futuro coletivo. Programas de requalificação, experiências de mudança de carreira e práticas de aprendizagem em contexto de trabalho demonstram que as transições podem ser oportunidades quando são devidamente acompanhadas.

A **Dirigir & Formar** reafirma, assim, o seu papel como espaço de reflexão e partilha sobre os grandes desafios do emprego, da formação e do trabalho. Num tempo de mudança acelerada, apostar na qualificação e na aprendizagem ao longo da vida é uma condição essencial para construir um mercado de trabalho mais resiliente, inclusivo e sustentável. ✨

n.º **45**  
ÍNDICE

**8**

**TRANSIÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: TENDÊNCIAS E IMPACTOS**



**14**

**TRANSIÇÃO VERDE E DESIGUALDADES**



**38**

**TESTEMUNHOS QUE INSPIRAM: PERCURSOS DE SUCESSO NOS PROGRAMAS PRO\_MOV E UPSKILL**



**52**

**GESTÃO DE RH: RECURSOS HUMANOS COMO MOTOR DE TRANSIÇÃO: PESSOAS, COMPETÊNCIAS E FUTURO DO TRABALHO**



# 26

## TRANSIÇÃO DIGITAL O PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL: PREPARAR TRABALHADORES E EMPRESAS PARA AS NOVAS EXIGÊNCIAS



### 4 BREVES

**20** TRANSIÇÃO VERDE E TRABALHO: DEFINIÇÕES, EVIDÊNCIA EMPÍRICA E IMPLICAÇÕES DE POLÍTICA

**32** TRANSIÇÕES E INCLUSÃO DE JOVENS: A INICIATIVA GULBENKIAN EMPREGAR

**44** EM DESTAQUE: PRÉMIO CIENTÍFICO JOAQUIM LUÍS COIMBRA

**56** IEFP EM AÇÃO: A FORMAÇÃO COMO INCENTIVADOR DA TRANSIÇÃO DE CARREIRA



**PROPRIETÁRIO/ EDITOR**  
**SEDE DE REDAÇÃO IEFP**  
Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P.  
Rua de Xabregas, 52 – 1949-003 Lisboa

**NIPC**  
501 442 600

**DIRETOR**  
Domingos Lopes

**RESPONSÁVEL EDITORIAL**  
**E COORDENAÇÃO**  
Regina Araújo

**CONSELHO EDITORIAL DA REVISTA**  
Adélia Costa, Ana Cláudia Valente, António José de Almeida,  
Elsa Mano, Fernando Jorge Moreira da Silva, Hélder Rosalino,  
João Palmeiro, Luís Alcoforado, José Carlos Bravo Nico,  
Luz Pessoa e Costa, Nuno Brilha Anselmo, Nuno Gama  
de Oliveira Pinto, Paulo Feliciano, Teresa Medina

**REVISÃO**  
Regina Araújo

**REDAÇÃO**  
Revista Dirigir&Formar, Gabinete de Comunicação  
e Relações Externas, IEFP, I.P.  
Tel.: 215 803 000

**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

**ESTATUTO EDITORIAL**  
[https://www.iefp.pt/documents/10181/696230/  
ESTATUTO+CE+2024.pdf](https://www.iefp.pt/documents/10181/696230/ESTATUTO+CE+2024.pdf)

**DATA DE PUBLICAÇÃO**  
Dezembro 2025

**PERIODICIDADE**  
Quadrimestral

**DESIGN e PAGINAÇÃO**  
Casa das Ideias, Design e Publicidade, Lda

**FOTOGRAFIA DE CAPA**  
Casas das Ideias (imagem criada  
com recurso a inteligência artificial)

**IMPRESSÃO**  
Casa das Ideias, Lda  
Rua Coronel Santos Pedroso, n.º 11 – 1.º C 1500-207 Lisboa

**TIRAGEM**  
15.500 exemplares

**REGISTO**  
Anotada na Entidade Reguladora  
para a Comunicação Social  
DEPÓSITO LEGAL: 348445/12  
ISSN: 2182-7532

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 indicados a fonte e o autor e informada a Revista.

## IEFP VISITA MAPUTO, NO ÂMBITO DO ACORDO DE COOPERAÇÃO ENTRE PORTUGAL E MOÇAMBIQUE



No âmbito do Acordo de Cooperação entre Portugal e Moçambique para a reconversão do Centro de Formação Profissional para a Metalomecânica, realizou-se, entre os dias 2 e 5 de dezembro, uma missão dos parceiros do acordo em Maputo, Moçambique.

A delegação foi constituída por Domingos Lopes, Presidente do Conselho Diretivo do IEF, Ana Catarina Sousa, Chefe de Gabinete, em representação do Secretário de Estado Adjunto e do Trabalho, Pedro Correia Santos e Armando Carvalho, do Núcleo de Cooperação e Relações Externas do IEF e pelos representantes dos outros outorgantes portugueses, ANEME e UGT, bem como dos Centros de Formação

que apoiam tecnicamente o acordo, CENFIM e CEFOSAP.

A agenda da visita teve como principais objetivos a participação na 50.ª reunião da Comissão de Acompanhamento e a participação na Cerimónia de Comemoração do 25.º aniversário da assinatura do Acordo de Cooperação entre o Estado Português e o Estado Moçambicano.

Foi ainda promovido um encontro de trabalho com a Adida da Cooperação da Embaixada de Portugal em Moçambique, Helena Guerreiro, e com a coordenadora do projeto + Emprego 2.0, Cristina Paulo.

A delegação participou igualmente no seminário «A inteligência artificial no futuro da formação profissional», promovido pela ANEME, que contou com uma intervenção do Presidente do IEF, e realizou uma visita à empresa do grupo MECWIDE, a MECWIDE Moçambique, que desenvolve a sua atividade na indústria metalomecânica.

## ENTREGA DAS DISTINÇÕES DA MARCA ENTIDADE EMPREGADORA INCLUSIVA 2025



A edição de 2025 da Marca Entidade Empregadora Inclusiva distinguiu as melhores práticas de gestão inclusiva no mercado de trabalho português, numa iniciativa que reconhece organizações que promovem a inclusão de pessoas com deficiência, contribuindo para um mercado mais justo e acessível.

Na edição de 2025, realizada entre 2 de janeiro e 3 de março, candidataram-se 204 entidades dos setores privado, público e da economia social, com a avaliação a ser feita por uma comissão

de peritos indicada pela SUPERA, Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão e Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Na cerimónia de entrega de distinções, realizada no auditório da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, I.P., em Évora, no dia 27 de novembro, foram distinguidas 77 entidades, das quais oito mereceram a Menção de Excelência pelo desenvolvimento de práticas inclusivas de pessoas com deficiência.

Saiba quais as entidades distinguidas através do QRCode que lhe disponibilizamos junto a esta notícia.



**Resultados  
Marca Entidade  
Empregadora Inclusiva**

## INCENTIVO AO REGRESSO AO TRABALHO PARA JOVENS DESEMPREGADOS – IRT JOVEM

A Portaria n.º 336/2025/1, que estabelece a medida excecional de Incentivo ao Regresso ao Trabalho para Jovens Desempregados (IRT Jovem), entrou em vigor a 8 de outubro de 2025 e destina-se a jovens com menos de 30 anos que se encontrem desempregados e a receber subsídio de desemprego, incentivando a procura ativa de emprego e a aceitação de novas oportunidades de trabalho.

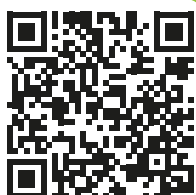


O IRT Jovem prevê um apoio financeiro, concedido pelo IEFP, para quem retome a atividade profissional antes do término do subsídio de desemprego, que consiste em:

- 35 % do valor mensal do subsídio de desemprego, no caso de celebração de contratos sem termo.
- 25 % do valor mensal do subsídio de desemprego, no caso de celebração de contratos a termo certo ou incerto.
- As candidaturas devem ser submetidas através do portal iefponline, dentro do período estabelecido e divulgado neste portal.

Consulte as condições de acesso à medida através do QRCode que lhe disponibilizamos nesta notícia ou contactando a linha de apoio: 215 803 555 (dias úteis das 9h00 às 19h00).

Medida Incentivo  
ao Trabalho Jovem



## IEFP DISTINGUIDO PELOS 10 ANOS DA CPED – COLIGAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE DIGITAL

Uma década após a criação da CPED, o IEFP volta a ser reconhecido pelo seu compromisso ativo na promoção das competências digitais e da empregabilidade, numa coligação que já reúne mais de 80 entidades.

Há dez anos, o IEFP integrou o protocolo de criação da Coligação para a Empregabilidade Digital (CPED), um movimento pioneiro que juntava inicialmente 23 entidades com uma visão comum para o futuro digital do emprego, da formação e das competências.

Ao longo desta década, e num contexto em que o digital assumiu um papel absolutamente central no desenvolvimento económico e social, a coligação cresceu de forma significativa. Hoje, reúne mais de 80 entidades, reforçando o compromisso conjunto de promover a literacia digital, apoiar a qualificação de profissionais e responder aos desafios emergentes do mercado de trabalho.

No dia 3 de dezembro, as entidades fundadoras foram distinguidas, numa sessão comemorativa realizada no IAPMEI. O IEFP é representado na CPED pela diretora do Departamento de Formação Profissional, Luz Pessoa e Costa, que recebeu a distinção em nome da instituição.

## RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DA EDIÇÃO N.º 44 DA DIRIGIR&FORMAR:

Na edição n.º 44 – Trabalho Depois do Trabalho, Reinvenção e Propósito, da Dirigir&Formar, lançámos um desafio em forma de questionário, ao qual recebemos 51 respostas (48 através do formulário digital disponibilizado e três enviadas para o endereço de email da D&F).

Após uma análise aos resultados obtidos, três informações-chave para cada dimensão do futuro pós-reforma espelham o que esperam os nossos leitores da idade da reforma e da vida pós-reforma:

**A maioria gostaria de ter a possibilidade de trabalhar a tempo parcial**, sendo «Sim, seria uma excelente opção» a escolha de 42% dos inquiridos, e «Talvez, dependendo das condições» a hipótese mais selecionada, com 50% do total de respostas.

**A idade preferida para reforma concentra-se em «Antes dos 60 anos»**, com 51% das respostas dadas, seguida da hipótese

«Entre os 60 e os 65 anos», com 29% das respostas, e «Entre os 65 e os 70 anos», com 10%.

**Os planos mais frequentes para depois da reforma são «Viajar», «Dedicar-me a hobbies/lazer» e «Continuar a trabalhar, mas em algo diferente».**

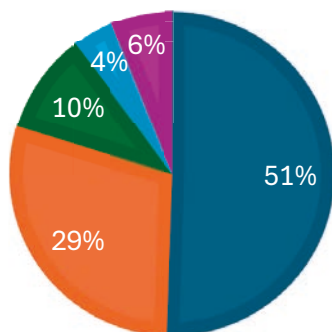
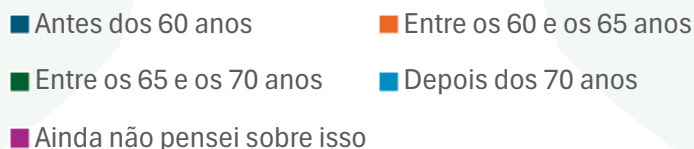
Entre os projetos/atividades desejados para o pós-reforma, há uma grande diversidade, destacando-se o elevado número de respostas ligadas a iniciativas comunitárias, como o voluntariado ou o ensino, bem como a continuação dos estudos ou iniciativas empresariais.

Podemos assim concluir que o leque de respostas dos leitores da D&F revelam padrões que refletem uma preferência por flexibilidade, atividades de lazer e envolvimento social após a reforma, podendo ser verificados mais detalhadamente nos gráficos que lhe deixamos sobre cada questão:

### RESULTADOS

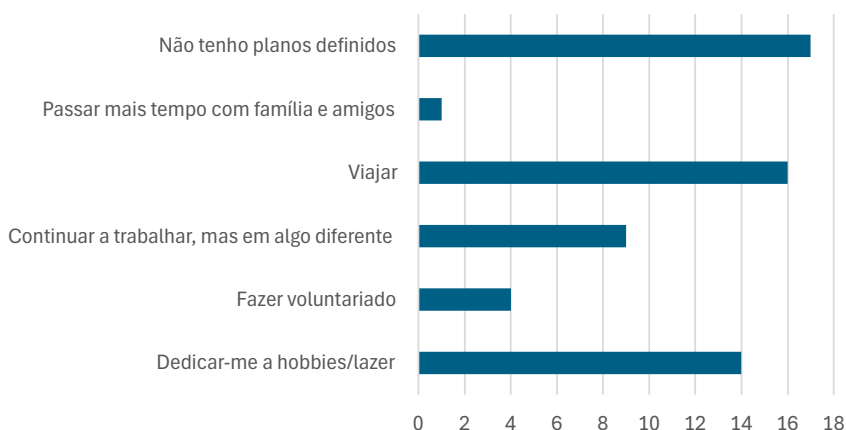
#### QUANDO GOSTARIA DE SE REFORMAR?

1	Antes dos 60 anos	51%
2	Entre os 60 e os 65 anos	29%
3	Entre os 65 e os 70 anos	10%
4	Depois dos 70 anos	4%
5	Ainda não pensei sobre isso	6%



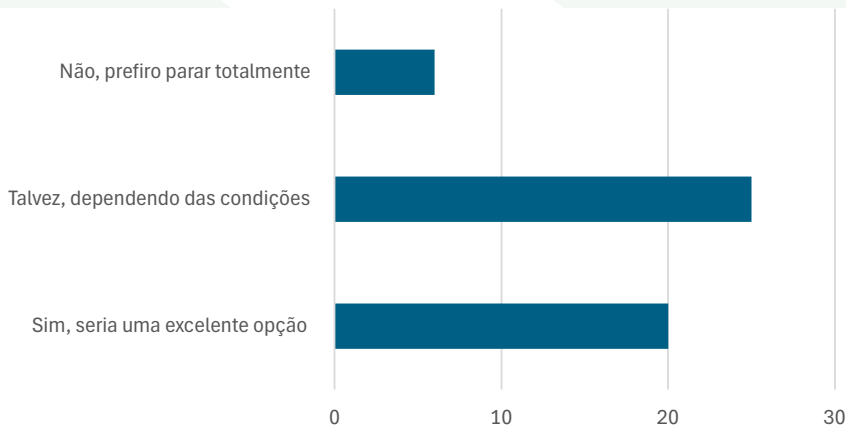
### O QUE GOSTARIA DE FAZER DEPOIS DA REFORMA?

1	Dedicar-me a hobbies/lazer	14
2	Fazer voluntariado	4
3	Continuar a trabalhar, mas em algo diferente	9
4	Viajar	16
5	Passar mais tempo com família e amigos	1
6	Não tenho planos definidos	17



### GOSTARIA DE TER A POSSIBILIDADE DE TRABALHAR A TEMPO PARCIAL NO FINAL DA SUA VIDA PROFISSIONAL?

1	Sim, seria uma excelente opção	20
2	Talvez, dependendo das condições	25
3	Não, prefiro parar totalmente	6



## AJUDE-NOS A MELHORAR A DIRIGIR&FORMAR



Já nos enviou a sua opinião sobre a Dirigir&Formar?

Queremos ter uma revista cada vez melhor e que cada edição vá ao encontro dos seus interesses e expectativas.

Diga-nos o que pensa dos nossos conteúdos e de que forma podemos melhorá-los. Preencha um breve formulário *online*, disponível em <http://bit.ly/3I4meA8> ou através deste QRcode.

A sua participação é fundamental. Contamos consigo!



Envie-nos a sua opinião sobre a D&F. Participe!

# TRANSIÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: **TENDÊNCIAS E IMPACTOS**

ANTÓNIO JOSÉ ALMEIDA – Sociólogo, Professor da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal © Shutterstock

## INTRODUÇÃO

A globalização e a financeirização das economias, a crescente automação e digitalização dos processos produtivos e as alterações demográficas e políticas têm vindo a pôr em causa as formas tradicionais de organização dos processos produtivos e de estruturação das relações laborais, contribuindo para uma crescente crise do modelo de pleno emprego vivido na Europa após a II Guerra Mundial.

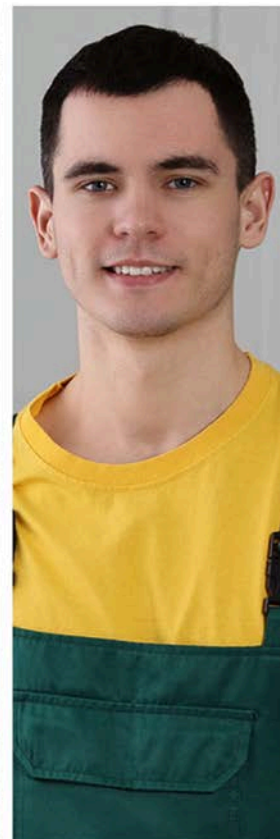
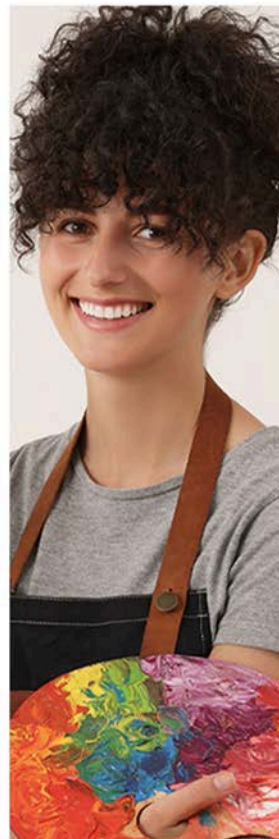
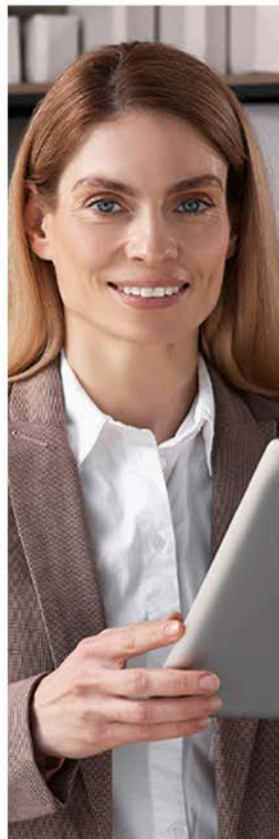
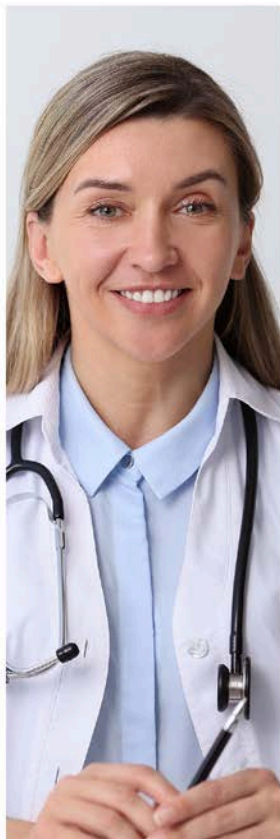
Estas transformações estruturais têm tido como consequência a crescente deslocalização produtiva para regiões/países com menores custos laborais, a polarização do emprego entre os altamente qualificados e os desqualificados e a crescente pressão competitiva sobre os salários e as condições de trabalho, particularmente em setores expostos à concorrência internacional, gerando uma distribuição assimétrica dos riscos económicos e sociais que daqui decorrem.

Neste contexto, a volatilidade do emprego, a precariedade social e laboral, a pobreza e exclusão social têm vindo a ganhar

terreno, em parte porque as transições no mercado de trabalho deixaram de ser eventos pontuais para se tornarem processos estruturais e recorrentes ao longo do ciclo de vida dos indivíduos. A ideia de emprego para a vida assente no princípio de uma «carreira linear» tem vindo a ser progressivamente substituída por trajetórias profissionais quebradas e fragmentadas, marcadas por períodos de desemprego, trabalho precário, inatividade ou migrações económicas forçadas face à ausência de alternativas de vida na região/país de origem (Eurofound, 2007).

## AJUSTAMENTOS ECONÓMICOS E MERCADOS DE TRABALHO TRANSICIONAIS

A par das alterações estruturais da economia, cujos efeitos sobre o emprego se têm caracterizado por uma crescente segmentação e polarização (Dias *et al*, 2020), também a preocupação crescente com fenómenos mais recentes, como a transição ecológica,



decorrente das preocupações com a sustentabilidade do planeta, e a transição digital, associada à evolução tecnológica e à crença segundo a qual as novas tecnologias digitais não só irão permitir um aumento da produtividade do trabalho como contribuem para os objetivos da sustentabilidade ambiental (cf. Lopes e Cerejeira, 2025), têm vindo a reforçar a incerteza no mercado de trabalho e a necessidade crescente de políticas públicas capazes de contribuir para a gestão dessa incerteza no pressuposto de que, mais do que garantir a preservação das relações e das condições de trabalho, devem concentrar-se na gestão das transições, vistas como inevitáveis, ao longo do ciclo de vida do trabalhador (Gazier e Gautie, 2011).

É neste contexto que surge a teoria dos «mercados de trabalho transicionais», definidos como um conjunto de arranjos institucionais que permitem ou apoiam a alteração do estatuto laboral dos trabalhadores ou a combinação do emprego com outras atividades social e/ou economicamente úteis (Schmid, 1998). Podemos, por isso, dizer que os «mercados de trabalho transicionais» surgem como respostas institucionais a acontecimentos críticos nos mercados de trabalho, acontecimentos esses que, nesta perspetiva, passam a ser não elementos atípicos da vida das empresas e dos trabalhadores, mas acontecimentos inerentes às novas formas de ajustamento às exigências de competitividade económica.

Esta teoria assenta num conjunto de pressupostos que importa explicitar para que possamos compreender não só o seu alcance

académico, enquanto modelo de análise do funcionamento do mercado de trabalho, mas também o seu alcance político, enquanto referencial para o desenho e modelização de políticas públicas de gestão do mercado de trabalho (Schmid, 1998):

1. Os mercados de trabalho estão sempre expostos a choques a que os trabalhadores têm de se ajustar;
2. Os mercados de trabalho não são «commodities», mas sim «instituições sociais», sendo que a sua capacidade de ajustamento a choques através da flexibilidade salarial é limitada;
3. A «ociosidade» forçada ou não planeada dos trabalhadores, com os respetivos cortes no rendimento do trabalho, não tem de ser necessariamente negativa.

Estes pressupostos não só rompem com as abordagens neoclássicas do mercado de trabalho, como também introduzem, enquanto vetor de análise, a possibilidade da existência de um princípio virtuoso na «ociosidade».

Esta «ociosidade» apresenta-se, neste contexto, como facilitadora do ajustamento das empresas aos ciclos económicos e às implicações ainda incertas sobre o emprego da transição ecológica, dados os seus efeitos distributivos desiguais, e da transição digital, dados os efeitos polarizadores da tecnologia sobre o emprego (Lopes e Cerejeira, 2025).

Esta nova forma de pensar o ajustamento das empresas também criaria as condições de confiança social para sustentar a sua competitividade, com base na adoção dos princípios da



flexibilidade quantitativa do mercado de trabalho, ao assegurar, por via das políticas públicas, níveis de proteção social capazes de manter a coesão social adotando, simultaneamente, o princípio da responsabilidade individual pela «ativação».

Em termos operacionais, segundo Schmid (1998), podemos considerar que os mercados de trabalho transicionais são caracterizados por quatro grandes princípios, que na perspetiva do autor lhes confere um potencial virtuoso, a saber:

- Do ponto de vista organizacional, são uma combinação de emprego remunerado e outras atividades sociais úteis que não são valorizadas no mercado;
- Do ponto de vista do rendimento, são uma combinação de salários, transferências sociais e outras fontes de rendimento;
- Do ponto de vista da política social, são direitos jurídica, coletiva ou privadamente contratados para optar pelo emprego «transitório»;
- Do ponto de vista fiscal, os mercados de trabalho transicionais financiam o emprego ou outras atividades social e/ou economicamente úteis em vez do desemprego.

Os quatro princípios enunciados refletem a bondade em que esta perspetiva assenta, ao procurar conciliar objetivos de competitividade económica, num mundo cada vez mais marcado pela incerteza, com objetivos de coesão social capazes de preservar a dignidade humana.

### TIPOS DE TRANSIÇÕES

A teoria dos mercados de trabalho transicionais, ao discutir as transições ao longo do ciclo de vida dos indivíduos, parte dos pressupostos da teoria do curso de vida, assentando nos princípios de que as transições são parte integrante dos ciclos de vida e de que os ciclos de vida são socialmente construídos (Brzinsky-Fay, 2010).

A partir desta perspetiva, os autores que têm vindo a contribuir para a teoria dos mercados de trabalho transicionais (Schmid, 2017) identificam cinco grandes tipos de transições:

1. Transições entre emprego a tempo reduzido ou emprego a tempo parcial e emprego a tempo completo, ou transições entre trabalho dependente e trabalho por conta própria ou uma combinação de ambos;
2. Transições entre desemprego e emprego;
3. Transições entre a educação ou formação e o emprego;
4. Transições entre trabalho privado produtivo (mas não remunerado) e o trabalho de assalariado (remunerado);
5. Transições do emprego para a reforma.

Estes tipos de transições têm vindo a merecer a atenção dos investigadores e dos poderes públicos, sobretudo à medida que vão emergindo como um problema político e social, o que faz com que a atenção que lhes tem sido atribuída seja muito desigual em função dos diferentes contextos sociais e históricos.

As transições entre emprego a tempo parcial e emprego a tempo completo são um bom exemplo destas dinâmicas desiguais, se pensarmos no peso relativo destas modalidades de trabalho nos diferentes países europeus (Kovács *et al*, 2006). Estatisticamente pouco expressivo em Portugal, o emprego a tempo parcial tem vindo a ser utilizado, sobretudo nos países nórdicos e escandinavos, enquanto instrumento de gestão dos fluxos de mão-de-obra. Já as transições entre trabalho dependente e trabalho por conta própria têm vindo a ganhar relevo,



mais político do que estatístico, no contexto português, à medida que a ideologia do empreendedorismo se foi consagrando nos instrumentos de política pública de emprego, quer a nível europeu quer nacional.

As transições entre desemprego e emprego, por sua vez, têm vindo a constituir-se na preocupação central das políticas públicas, num contexto marcado por elevadas taxas de desemprego, o que não é o caso atual em Portugal, ainda que continue a ser uma preocupação política e social a persistência do desemprego entre certos grupos sociais mais vulneráveis, como é o caso das mulheres, dos trabalhadores de meia-idade e dos jovens, entre outros (Caleiras, 2015).

A transição entre educação ou formação e emprego tem sido uma das áreas que mais atenção tem merecido no contexto das políticas públicas de emprego, não só porque corresponde a um grupo em que as taxas de desemprego se mantêm particularmente elevadas, pelo menos em Portugal, como também porque incide sobre um grupo, jovens à procura do primeiro emprego, que, não preenchendo os requisitos para terem acesso a qualquer prestação social em virtude da sua condição de desempregados, se transformam num potencial problema social, ao torná-los dependentes dos apoios familiares e mais vulneráveis ao trabalho informal (Carmo e Matias, 2019; Alves, 2008).

Transição entre trabalho privado não remunerado e trabalho remunerado é outra das áreas que em Portugal não tem merecido grande preocupação, no âmbito das políticas públicas de emprego, mas tem merecido a atenção dos poderes públicos, nomeadamente nos países escandinavos. O reconhecimento do papel central para a reprodução da força de trabalho do trabalho privado não remunerado e a criação de condições de «circulação» entre estas duas formas de trabalho é um dos campos em que é possível intervir, nomeadamente num contexto de crise demográfica, onde o estímulo à maternidade se afigura

como uma prioridade política, sem que isso se transforme num fator de reforço da discriminação das mulheres no mercado de trabalho, em geral, e nas suas carreiras profissionais, em particular (Sagnier e Morell, 2019).

Por último, a transição do emprego para a reforma afigura-se como uma das áreas que tem vindo a despertar a atenção dos poderes públicos, nomeadamente em Portugal (Cabral e Ferreira, 2013). Se nos anos 80 e 90 do século passado a preocupação incidiu sobre as políticas de incentivo à pré-reforma como instrumento de suporte à reestruturação produtiva, em particular no contexto da privatização de grandes empresas e das implicações da adesão de Portugal à União Europeia (então CEE), hoje as preocupações incidem fundamentalmente sobre o prolongamento da atividade profissional por via da adoção de medidas de política pública de penalização da reforma antecipada, traduzida em cortes substanciais nas respetivas prestações, e de estímulo à permanência ou regresso ao mercado de trabalho por via das políticas de envelhecimento ativo, particularmente ao nível de profissões regulamentadas, cuja formação é muito longa e a escassez no mercado de trabalho é muito elevada, como são os casos dos médicos e dos professores. Também a majoração das prestações de reforma por cada ano trabalhado para além da idade legal de reforma se tem constituído num instrumento de estímulo ao prolongamento da atividade profissional.

A gestão, por via das políticas públicas, destes diferentes tipos de transições tem vindo a ganhar importância ao longo dos tempos, funcionando ora como instrumento de estímulo



à atividade, ora como estímulo à inatividade, em função das dinâmicas económicas e sociais, o que, no contexto da teoria dos mercados de trabalho transicionais, implica a adoção de medidas de suporte à coesão social para que a flexibilidade de emprego possa ser socialmente aceite. Note-se que o caso português tem sido marcado por fortes tensões políticas entre estas duas lógicas, como referem Caleiras e Carmo (2022), a partir da análise do modo como o País geriu as tensões entre política de emprego e política de proteção social ao longo da crise financeira e da crise pandémica.

### FLEXIGURANÇA: A BASE DO MODELO EUROPEU DE EMPREGO?

No contexto europeu, a flexigurança tem vindo a ser apresentada como o modelo de gestão do mercado de trabalho capaz de permitir elevados níveis de flexibilidade económica, reduzindo as proteções do emprego, sem comprometer a coesão social, ao reforçar os mecanismos de proteção do rendimento. Esta abordagem tem vindo a ser apresentada pelos principais autores das teorias dos mercados de trabalho transicionais como o modelo político capaz de suportar uma efetiva gestão das transições ao longo do ciclo de vida dos indivíduos, numa lógica de partilha dos riscos sociais que lhe estão inerentes (Schömann *et al*, 2006), a qual tem vindo a ser adotada pelo União Europeia como o modelo de referência para a compatibilização da competitividade económica com a coesão social (Madsen, 2008; Rogowski, 2008).

Baseado no que tem vindo a ser designado como o triângulo da flexigurança, este modelo pressupõe que a flexibilidade do mercado de trabalho, traduzida numa maior facilidade das empresas em contratar e despedir, é acompanhada por políticas de proteção social generosas, baseadas em subsídios de desemprego e medidas de proteção do rendimento, e por políticas ativas de emprego, como sejam a formação, a requalificação e os apoios à colocação no mercado de trabalho (Figura 1).

Adotado pela Dinamarca e transposto como referencial para as políticas europeias, este modelo de flexibilidade do mercado de trabalho tem vindo a ser objeto de discussão no que concerne às especificidades dos mercados de trabalho e das políticas sociais dominantes nos diferentes estados-membros.

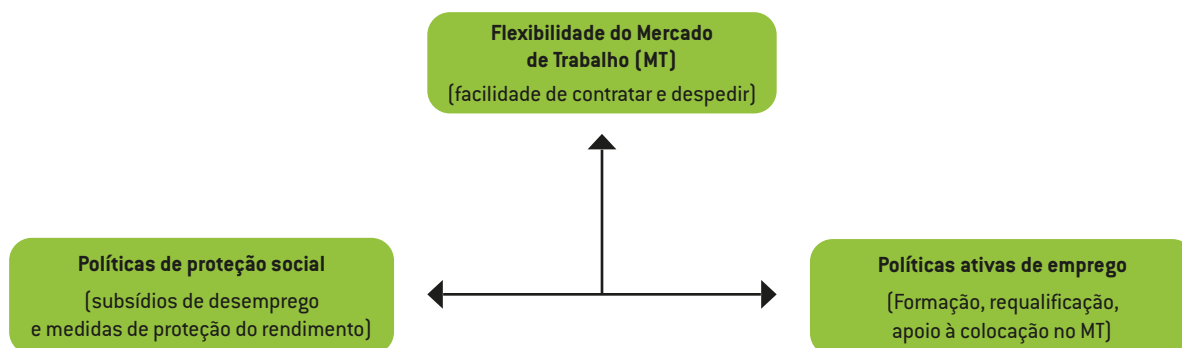
No contexto português, apesar da prevalência de formas atípicas de emprego que fazem do mercado de trabalho português um dos mais flexíveis da Europa (Kovács, 2004), é reconhecido que a flexigurança «persegue meritórios ideais de justiça e inclusão social, elementos-chave na modernização dos mercados de trabalho» (Costa, 2009: 139). O autor chama a atenção para a potencial inadequação do modelo à realidade portuguesa, tendo em conta as suas especificidades, no que respeita à sua estrutura produtiva e ao modelo de competitividade em que assenta, à persistência de baixos níveis de escolaridade e de formação profissional de uma parte substancial dos trabalhadores, à reduzida taxa de sindicalização, à existência de um Estado-social sub-protetor, entre outros atributos.

A discussão em torno desta proposta de conciliar a flexibilidade quantitativa do mercado de trabalho com a adoção de mecanismos de proteção social generosos e abrangentes parece ter vindo para ficar, mas está longe de ser aceite por todos, em particular devido às implicações que tem sobre o financiamento do Estado-social, e de ser adequado às diferentes realidades nacionais face às especificidades económicas, sociais e políticas que caracterizam os diferentes países da União Europeia.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão em torno dos mercados de trabalho transicionais que aqui procurámos levar a cabo permitiu-nos identificar, não só os principais pressupostos teóricos em que assenta esta perspectiva de análise e de gestão política do mercado de trabalho, mas também algumas evidências sobre as condições de possibilidade para a sua adoção, em particular no contexto português.

Figura 1  
Triângulo da Flexigurança



Fonte: adaptado de Madsen, 2008



Ao colocar a ênfase das políticas públicas de emprego e de proteção social na gestão das transições a que os indivíduos estão sujeitos, em consequência da crescente flexibilização das relações de trabalho, esta abordagem desafia os poderes públicos a desenhar medidas de política capazes de conduzir à aceitação social da flexibilidade, na justa medida em que permitem manter elevados níveis de coesão social.

Apesar da reconhecida bondade do modelo proposto, assente no triângulo da flexigurança, não deixam de lhe estar associadas tensões políticas e sociais que é necessário acautelar, no quadro da partilha dos riscos sociais decorrentes do funcionamento dos mercados de trabalho transicionais. Neste particular, o caso português parece evidenciar algumas dessas tensões, que nos levam a questionar até que ponto este modelo se pode assumir como um modelo universal, no contexto europeu, para compatibilizar as exigências de competitividade económica com a manutenção da coesão social. ✖

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, N. (2008). *Juventudes e Inserção Profissional*. Educa/UI&DCE.

Brzinsky-Fay, C. (2010). *The concept of transitional labour markets: a theoretical and methodological inventory. (Discussion Papers)*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Cabral, M.V. e Ferreira, P.M. (2013). *O Envelhecimento Activo em Portugal: trabalho, reforma, lazer e redes sociais*. FFMS.

Caleiras, J. e Carmo, R. M. (2022). *A articulação das políticas de emprego e de proteção em Portugal: cinco décadas de movimentos nem sempre virtuosos*. CoLABOR.

Caleiras, J. (2015). *Para lá dos números: as consequências pessoais do desemprego*. Almedina.

Carmo, R.M. e Matias, A.R. (2019). *As dimensões existenciais da precariedade: jovens trabalhadores e os seus modos de vida*. Revista Crítica de Ciências Sociais, n.º 118, maio, pp. 53-78.

Costa, H.A. (2009). *A flexigurança em Portugal: Desafios e dilemas da sua aplicação*. Revista Crítica de Ciências Sociais. No. 86, setembro, pp.123-144.

Dias, J.; Kovács, I.; Cerdeira, M.C. (2020). *Mudanças recentes na estrutura de emprego em Portugal: segmentação e polarização*. Sociologia on line, n.º 22, pp. 112-137.

Eurofound (2007). *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security*. Eurofound.

Gazier, B. e Gautie, J. (2011). *The «Transitional Labour Markets»*

*Approach: Theory, History and Future Research Agenda*. Journal of Economic and Social Policy. Vol. 14, Iss. 1, pp. 1-28.

Kovács, I. (coord.) (2014). *Temas atuais da Sociologia do Trabalho e do Emprego*. Almedina.

Kovács, I.; Casaca, S.F.; Carvalho Ferreira, J.M.; Sousa, M.T. (2006). *Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias*. Working Paper n.º 8. SOCIUS/ISEG.

Kovács, I. (2004). *Emprego flexível em Portugal*. Sociologias. Ano 6, n.º 12, pp. 32-67.

Lopes, H. e Cerejeira, J. (coords.) (2025). *Economia do Trabalho: mercados e instituições*. 2.ª edição. Almedina.

Madsen, P. K. (2008). *Flexicurity in Danish: A model for labour market reform in Europe? Intereconomics*. Vol. 43, Iss. 2, pp. 74-78.

Rogowski, R. (ed.) (2008). *The European Social Model and Transitional Labour Markets: Law and Policy*. Ashgate Publishing.

Sagnier, L. e Morell, A. (coords.) (2019). *As mulheres em Portugal, hoje*. FFMS.

Schmid, G. (2017). *Transitional Labour Markets: Theoretical Foundations and Policy Strategies*. Palgrave Macmillan (ed.). The new Palgrave Dictionary of Economics. Palgrave Macmillan.

Schmid, G. (1998). *Transitional labour markets: a new European employment strategy*. ZBW.

Schömann, K.; Siarov, L.; van den Heuvel, N. (2006). *Managing social risks through transitional labour markets*. WZB Discussion Paper. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).





# TRANSIÇÃO VERDE

## E DESIGUALDADES

© FREDERICO CANTANTE e PEDRO ESTÉVÃO – Investigadores do CoLABOR. © Shutterstock

O aquecimento global é uma megatendência com impactos negativos multidimensionais, em várias escalas territoriais que, em última análise, se assumem como um risco existencial à sobrevivência da espécie humana. A temperatura média do planeta tem vindo a aumentar a ritmos historicamente elevados face ao período pré-industrial e esta tendência está relacionada com a ação humana, em particular com a emissão de gases de efeito de estufa. Na década de 2011-2020, a temperatura à superfície situou-se 1,1 °C acima do verificado no período 1850-1900<sup>1</sup> (IPCC, 2023). De acordo com a Organização Meteorológica Mundial<sup>2</sup>, o aumento da temperatura em relação ao período pré-industrial foi, em 2024, de 1,55 °C. Este valor situa-se acima dos 1,5 °C que o Acordo de Paris de 2015 definia como primeiro limiar cuja transposição deveria ser evitada – o segundo limiar, mais gravoso, é de 2 °C.

Os efeitos do aquecimento global e das políticas de ação climática são assimétricos. Fenómenos como o aumento da temperatura média, a subida da água do mar, ou as inundações provocadas

por chuvas intensas penalizam de forma desproporcionada as populações de países de rendimento baixo ou médio – principalmente as que vivem no litoral –, bem como as famílias de baixos rendimentos. Esta relação explica-se por três canais fundamentais<sup>3</sup>:

- Maior exposição das populações mais desfavorecidas aos efeitos adversos das alterações climáticas. Por exemplo, as populações desfavorecidas tendem a viver em localizações mais propensas a inundações;
- Maior suscetibilidade que estas categorias apresentam face aos danos causados pelas alterações climáticas. Numa situação de inundação ou aumento drástico da temperatura, as habitações dos grupos desfavorecidos, construídas com materiais mais frágeis e de pior qualidade, protegem menos as pessoas que aí habitam dos eventos climáticos adversos;
- Menor capacidade para enfrentar e recuperar dos danos sofridos – as populações desfavorecidas estão menos cobertas por seguros que cubram os estragos de eventos climáticos adversos, têm menos poupanças (ou nenhuma) e o único

<sup>1</sup> IPCC [2023]. *Climate change 2023: Synthesis report*. Intergovernmental Panel on Climate Change. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_FullVolume.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_FullVolume.pdf)

<sup>2</sup> WCO [2025]. *State of the global climate 2024*. World Climate Organization. [https://library.wmo.int/viewer/69455/download?file=WMO-1368-2025\\_en.pdf&type=pdf&navigator=1](https://library.wmo.int/viewer/69455/download?file=WMO-1368-2025_en.pdf&type=pdf&navigator=1)

<sup>3</sup> Islam, S. N., & Winkel, J. [2017]. *Climate change and social inequality*. DESA Working Paper N.º 152. UN Department of Social Affairs. [https://www.un.org/esa/desa/papers/2017/wp152\\_2017.pdf](https://www.un.org/esa/desa/papers/2017/wp152_2017.pdf)

É, em geral, consensual a ideia de que uma transição verde requer, no mesmo plano, uma transição justa.

património que têm é a habitação e as ferramentas de trabalho que nela estão armazenadas.

Quanto aos efeitos das políticas de baixo carbono nas desigualdades, em particular as medidas conducentes ao aumento do preço da energia e de outros bens de consumo, ou as que redundam na redução mais ou menos intensa do emprego, os estudos apontam para várias tendências. Por um lado, para a reprodução e aprofundamento de certas desigualdades, como uma externalidade negativa da ação climática. É o caso do aumento do preço da energia induzido pelas políticas de baixo carbono, que afeta desproporcionalmente as famílias com rendimentos mais baixos, ou das políticas destinadas a reduzir a emissão de gases de efeito de estufa na agricultura, que atingem com maior dureza os países ou as regiões em que este tipo de atividade económica tem uma maior prevalência e os trabalhadores deste setor – que tendem, já de si, a ter um perfil salarial e de segurança no emprego mais vulnerável.

Por outro lado, as políticas de baixo carbono contribuem para a geração potencial de novas desigualdades, nomeadamente a transição para o desemprego de trabalhadores de certos subsectores da indústria – como a energia e o setor automóvel – que se caracterizam, em geral, pela oferta de melhores condições de trabalho.

A análise dos impactos da transição climática e das políticas de baixo carbono

nas desigualdades deve ter como referência a estrutura das emissões de carbono. De acordo com Lucas Chancel e outros autores<sup>4</sup>, existem grandes assimetrias na distribuição das emissões de carbono para a atmosfera. Os 10% da população mundial que mais dióxido de carbono emitem são responsáveis por metade das emissões de gases com efeito de estufa e as emissões dos 1% que mais emitem equivalem às que são da responsabilidade de toda a metade inferior da distribuição. Estes autores sinalizam ainda que as desigualdades de emissão de gases de efeito de estufa existentes no interior dos países correspondem a cerca de 2/3 das desigualdades de emissões a nível global, um valor que corresponde a uma reversão face ao verificado em 1990. Ainda assim, as desigualdades entre países são também elevadas: veja-se que 10% dos países são responsáveis por 52% das emissões<sup>5</sup>.

A distribuição histórica e atual da responsabilidade pelas emissões de dióxido de carbono para a atmosfera no interior de países e entre países, os impactos já verificados das alterações climáticas, os impactos potenciais associados às políticas de baixo carbono, bem como o «esforço marginal» que é pedido aos países ou às famílias para reduzir a pegada carbónica, convocam o conceito de

justiça para a análise desta problemática. É neste plano analítico que Dwarkasing<sup>6</sup> refere a noção de «desigualdades duplas ou triplas», pela qual se identifica: a distribuição da responsabilidade pelas emissões; a capacidade adaptativa desigual às alterações climáticas; e as vulnerabilidades face a este fenómeno e às políticas de baixo carbono.

É, em geral, consensual a ideia de que uma transição verde requer, no mesmo plano, uma transição justa. De acordo com a OIT – Organização Internacional do Trabalho, uma transição justa implica uma abordagem multidimensional concertada, que concilie a prossecução de objetivos ambientais, as estratégias de desenvolvimento económico dos países e regiões e as garantias de trabalho digno – em particular, o desenvolvimento de competências, a saúde e a segurança no trabalho, a proteção social, as políticas ativas de emprego e o diálogo social. Nesta aceção, a OIT estatui que «Uma transição justa significa promover uma economia verde de uma forma que seja o mais justa e inclusiva possível para todos os envolvidos – trabalhadores, empresas e comunidades – através da criação de oportunidades de trabalho decente e sem deixar ninguém para trás»<sup>7</sup>.

Uma das tematizações que tem sido desenvolvida nos últimos anos prende-se com a mensuração dos «empregos castanhos», isto é, os empregos mais vulneráveis aos objetivos de redução das emissões de gases de efeito de estufa. A este nível, uma questão que é interessante explorar refere-se à análise dos perfis socioprofissionais deste tipo

<sup>4</sup> Chancel, L., Bothe, P., Voituriez, T. [2023]. *Climate inequality report 2023*. World Inequality Lab Study 2023/1. <https://wid.world/www-site/uploads/2023/01/CBV2023-ClimateInequalityReport-2.pdf>

<sup>5</sup> Galgóczi, B. [2023]. Inequality in the green transition. In K. Arabadjieva, N. Countouris, B. L. Fabris, & W. Zwysen [Eds.], *Transformative ideas - ensuring a just share of progress for all* (pp. 39-55). ETUI. [https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/Chapter2-Inequality%20in%20the%20green%20transition\\_2023.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/Chapter2-Inequality%20in%20the%20green%20transition_2023.pdf)

<sup>6</sup> Dwarkasing, C. [2023]. Inequality determined social outcomes of low-carbon transition policies: A conceptual meta-review of justice impacts. *Energy Research & Social Science*, 97, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.102974>

<sup>7</sup> ILO [2023]. *Achieving a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*. International Labour Organization office. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_876568.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms_876568.pdf)





Se as políticas de ação climática não tiverem em conta as necessidades e os interesses específicos destes territórios e destes grupos sociais, estarão a criar condições para o crescimento da desconfiança e do cinismo face às suas motivações e objetivos reais.

de empregos<sup>8</sup>. Num estudo que recentemente desenvolvemos acerca da realidade portuguesa, identificámos dois perfis diferentes entre as pessoas empregadas em profissões que registam um nível elevado de emissões.

- Um primeiro perfil, minoritário no universo dos empregos castanhos, equilibrado do ponto de vista do género, constituído por trabalhadores um pouco mais jovens do que os que integram o primeiro grupo, com formação superior, que auferem uma remuneração média mensal bastante superior à média nacional e que regista uma redução mais significativa das emissões.
- Um segundo perfil, largamente maioritário, bastante masculinizado, composto por pessoas mais velhas, com uma baixa incidência de formação superior, que auferem remunerações inferiores à média nacional e cujas profissões registam uma redução média de emissões mais baixa.

Esta situação acarreta consequências no plano da justiça social. Fruto das mudanças que implicam sobre o conteúdo e volume de emprego das profissões «castanhas», as políticas de ação climática podem gerar um número significativo de situações de desemprego entre

trabalhadores mais velhos e com qualificações e rendimentos mais baixos. Sem outros tipos de intervenção, estas pessoas enfrentarão dificuldades acrescidas de reintegração no mercado de trabalho. E, em situações de concentração elevada de atividade produtiva «castanha» num dado território, levar a disrupções maciças sobre as comunidades locais, criando verdadeiras «zonas de sacrifício»<sup>9</sup>.

Mas está também em jogo a legitimidade política e social das políticas de ação climática. Se as políticas de ação climática não tiverem em conta as necessidades e os interesses específicos destes territórios e destes grupos sociais, estarão a criar condições para o crescimento da desconfiança e do cinismo face às suas motivações e objetivos reais. Ora, esta desconfiança é um poderoso catalisador de coligações sociais vastas de resistência a estas políticas – coligações essas que podem contribuir de forma decisiva para o seu fracasso.

Para contrariar estes efeitos, é necessário que as políticas de combate às alterações climáticas reforcem o seu carácter multidimensional, de forma a contemplarem:

- **investimento efetivo em educação e formação** centrado nestas profissões «castanhas», para permitir que

os trabalhadores que atualmente as desempenham possam acompanhar as transformações no seu conteúdo ou vejam facilitada a sua transição para outras profissões;

- **políticas sociais** que permitam a estes trabalhadores suportar o período transitório de adaptação para uma nova profissão com o mínimo de roturas;
- e iniciativas de **planeamento económico** que criem condições para a diversificação económica dos territórios com maior concentração de empregos associados a estas profissões.

Só integrando plenamente estes vetores teremos condições sociais e política para que as políticas de ação climática possam cumprir o seu objetivo de reduzir o volume de emissões a tempo de evitar transformações ambientais irreversíveis. ✨

#### NOTA DA REDAÇÃO:

Em novembro de 2025, o CoLABOR apresentou a publicação «Trabalho, Emprego e Proteção Social em Portugal 2025» (TEPS 2025), dedicando o seu capítulo central aos efeitos desiguais da transição climática no emprego. Pode aceder ao relatório completo através do QRCode que encontra de seguida.

## SAIBA MAIS

**RELATÓRIO TRABALHO, EMPREGO E PROTEÇÃO SOCIAL EM PORTUGAL 2025 – OS IMPACTOS DESIGUAIS DA TRANSIÇÃO CLIMÁTICA NO EMPREGO**



<sup>8</sup> Os resultados que a seguir se apresentam foram apurados no âmbito do projeto ClimatEQUALITY – Alterações climáticas, políticas públicas e desigualdades, financiado pelo concurso Science4Policy 2024 [S4P-24] e com o código 2024.01945.S4P24.

<sup>9</sup> Sovacool, B. K., Turnheim, B., Hook, A., Brock, A., & Martiskainen, M. (2021). Dispossessed by decarbonisation: Reducing vulnerability, injustice, and inequality in the lived experience of low-carbon pathways. *World Development*, 137, 105116. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105116>

# TRANSIÇÃO VERDE E TRABALHO: **DEFINIÇÕES, EVIDÊNCIA EMPÍRICA E IMPLICAÇÕES DE POLÍTICA**

JOÃO CEREJEIRA – Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho © Shutterstock

## 1. INTRODUÇÃO: TRANSIÇÃO VERDE E EMPREGO

A transição climática é hoje um eixo estruturante de mudança económica e social. As políticas de descarbonização, ou de adaptação às alterações climáticas, têm efeitos inevitáveis no emprego e, como em todas as transições, podem gerar ou reproduzir desigualdades. Daqui decorre a importância do princípio de transição justa: não basta reduzir as emissões; é necessário distribuir os custos e benefícios do processo.

O ponto de partida do debate é, contudo, menos trivial do que parece. O planeamento de políticas, nomeadamente de quem será elegível para programas de reconversão, quais os setores prioritizados, quais os conteúdos curriculares que se consideram «verdes», quais metas de inclusão se devem definir e, por fim, como se avalia o progresso da transição, depende das escolhas, quer do conceito de «emprego verde» subjacente, quer da metodologia de medição. Contudo, estamos longe de ter chegado a um consenso quanto a estas dimensões, com as implicações práticas já referidas.

A literatura recente (ver a este respeito Carballo-Cruz, *et al.*, 2022; Cantante, *et al.*, 2025) mostra que a dimensão «verde» do emprego pode ser captada por múltiplas vias (setor, ocupação, tarefas, competências), cada uma enfatizando dimensões distintas do emprego e levando a diagnósticos divergentes. Em Portugal, esta discussão ganha particular relevância porque coexistem: (i) um volume significativo de emprego já classificável como verde no setor privado; (ii) forte concentração do risco emissivo em subconjuntos ocupacionais; e (iii) evidência de prémio salarial verde, cuja origem é complexa, seja por diferenças observadas entre trabalhadores e empresas, seja por outros fatores não detetados na informação estatística disponível.



## 2. O QUE SÃO EMPREGOS VERDES:

### DEFINIÇÕES E ESCOLHAS DE MENSURAÇÃO

#### O problema da definição e a crítica às abordagens estritamente setoriais

A abordagem «top-down» é a primeira abordagem na literatura ao conceito de «emprego verde», em que a contabilização do emprego verde resulta da soma do emprego em setores previamente classificados como «verdes». Esta metodologia facilita a medição pela abundância de dados sobre o emprego setorial, mas não é isenta de críticas: ao assumir frequentemente uma correlação direta entre «produção verde» e «emprego verde», pode-se incorrer em dois tipos de erro. Por um lado, há a sobrestimação do «emprego verde» em setores em que nem todas as ocupações executam tarefas verdes; por outro, a subestimação do emprego verde em setores em que existam tarefas verdes, mas que não são dominantes.

Assim, a análise deve privilegiar o nível da profissão, dado que o conteúdo funcional e as qualificações requeridas condicionam a reconversão e a transformação do emprego.

#### Abordagens bottom-up: ocupações, tarefas e competências

As abordagens «bottom-up» ou granulares quantificam o «emprego verde» por profissão ou organização, considerando as características destas (como o emprego associado a atividades relacionadas com a sustentabilidade ambiental) ou das profissões, nomeadamente o seu conteúdo funcional, as competências ou as qualificações exigidas para o seu desempenho. Estas abordagens tendem a seguir taxonomias aceites e estabelecidas quer na UE, quer nos EUA. Para a Europa, em 2022, a ESCO<sup>1</sup> apresentou uma classificação de «competências verdes», identificando 381 competências, 185 conceitos de conhecimento e 5 competências transversais – de um total de 13.890 competências e tipos de conhecimento necessários ao desempenho de mais de 3.000 profissões<sup>2</sup>. Em alternativa, a abordagem adotada pela Occupational Information Network (O\*NET)<sup>3</sup> dos EUA tem sido empregada em vários estudos a nível internacional.

A classificação da O\*NET considera três tipos de profissões verdes:

- Profissões com Procura Aumentada (PPA) – correspondem a profissões existentes cuja procura aumentará em função da expansão das atividades e tecnologias da economia verde, sem alterações significativas nas características do emprego, do trabalhador e das tarefas associadas. São também conhecidas como ocupações indiretamente verdes, pois contribuem, indiretamente, para uma economia mais sustentável.

- Profissões com Competências Alteradas (PCA) – são profissões em que as atividades e tecnologias da economia verde levam a alterações nos requisitos de competências exigidas. Existe, assim, uma alteração nos conhecimentos ou competências do trabalhador ou nas tarefas associadas à ocupação. Estas mudanças podem, ou não, resultar no aumento da procura por mão-de-obra. Estas profissões também são classificadas como diretamente verdes.
- Profissões Novas e Emergentes (PNE) – designam profissões cujo impacto, por meio das atividades e tecnologias da economia verde, é suficiente para gerar emprego novo, com requisitos únicos. Estas novas profissões também são reconhecidas como diretamente verdes.

Esta classificação apresenta, porém, duas importantes limitações: (i) a classificação das profissões segue a taxonomia da SOC (Standard Occupational Classification), o sistema federal de classificação de profissões utilizado nos Estados Unidos para categorizar trabalhadores e empregos, que exige o recurso a tabelas de conversão para geografias que seguem a classificação internacional de profissões ISCO (International Standard Classification of Occupations), da Organização Internacional do Trabalho; (ii) a classificação O\*NET é frequentemente binária, ignorando que o envolvimento com tarefas verdes pode variar por grau.

Em resposta à limitação binária, vários autores propõem medidas contínuas, por exemplo a quota de tarefas verdes desempenhadas numa ocupação, aumentando a precisão da medição.

Por fim, e para o espaço europeu, o ESCO (2022) publicou uma lista de competências e conhecimentos verdes, a partir de uma metodologia que combina rotulagem/validação humana e *machine learning*. É, assim, possível estimar a «intensidade de competências verdes» por profissão, definida como a proporção de competências verdes no conjunto total de competências associadas a uma profissão.

Um ponto conceptual relevante nas abordagens anteriores é que a distinção entre tarefas e competências, bem definida no O\*NET, é menos clara na ESCO, onde muitas «competências» incluem componentes de atividade (operar, manter, desenhar), aproximando-se de descrições de tarefas, pelo que a opção metodológica não será independente dos resultados obtidos.

### 3. EMPREGOS VERDES EM PORTUGAL: DIMENSÃO, COMPOSIÇÃO E PERFIS

O relatório «Trabalho, emprego e proteção social 2025. Os impactos desiguais da transição climática no emprego», editado pelo COLABOR, estima que no ano de 2023 existiam

1 Nota de redação, retirada do sítio oficial da ESCO: A ESCO é a taxonomia multilingue das qualificações, competências e profissões europeias e está integrada na estratégia Europa 2020.

2 Ver em: <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/publications/publication/green-skills-and-knowledge-concepts-labelling-esco>

3 O sistema O\*NET é um projeto do U.S. Department of Labor. Ver: <https://www.onetonline.org/>.

em Portugal 463,4 mil trabalhadores do setor privado com empregos classificáveis como verdes, correspondendo a 13,1% do emprego total.

No conjunto de empregos verdes: 60,3 mil (13%) são PNE; 201,1 mil (43,4%) PPA; e 202 mil (43,6%) PCA. Estes valores são semelhantes aos encontrados por Carballo-Cruz, *et. al.* (2022) que estima que o emprego verde representava 13,2% do emprego total em 2019. Valores também em linha com os encontrados noutros estudos relativos aos EUA e ao Reino Unido, os quais, usando a metodologia da O\*NET/USA, reportam um peso do emprego verde entre 15% e 20% do emprego total.

Ambos os trabalhos mostram que o número absoluto de empregos verdes tem aumentado, mas o seu peso relativo tem oscilado em torno de 13% na última década. Esta observação sugere que a «ecologização» do emprego não é automática nem linear: depende de ritmos de investimento, de recomposição

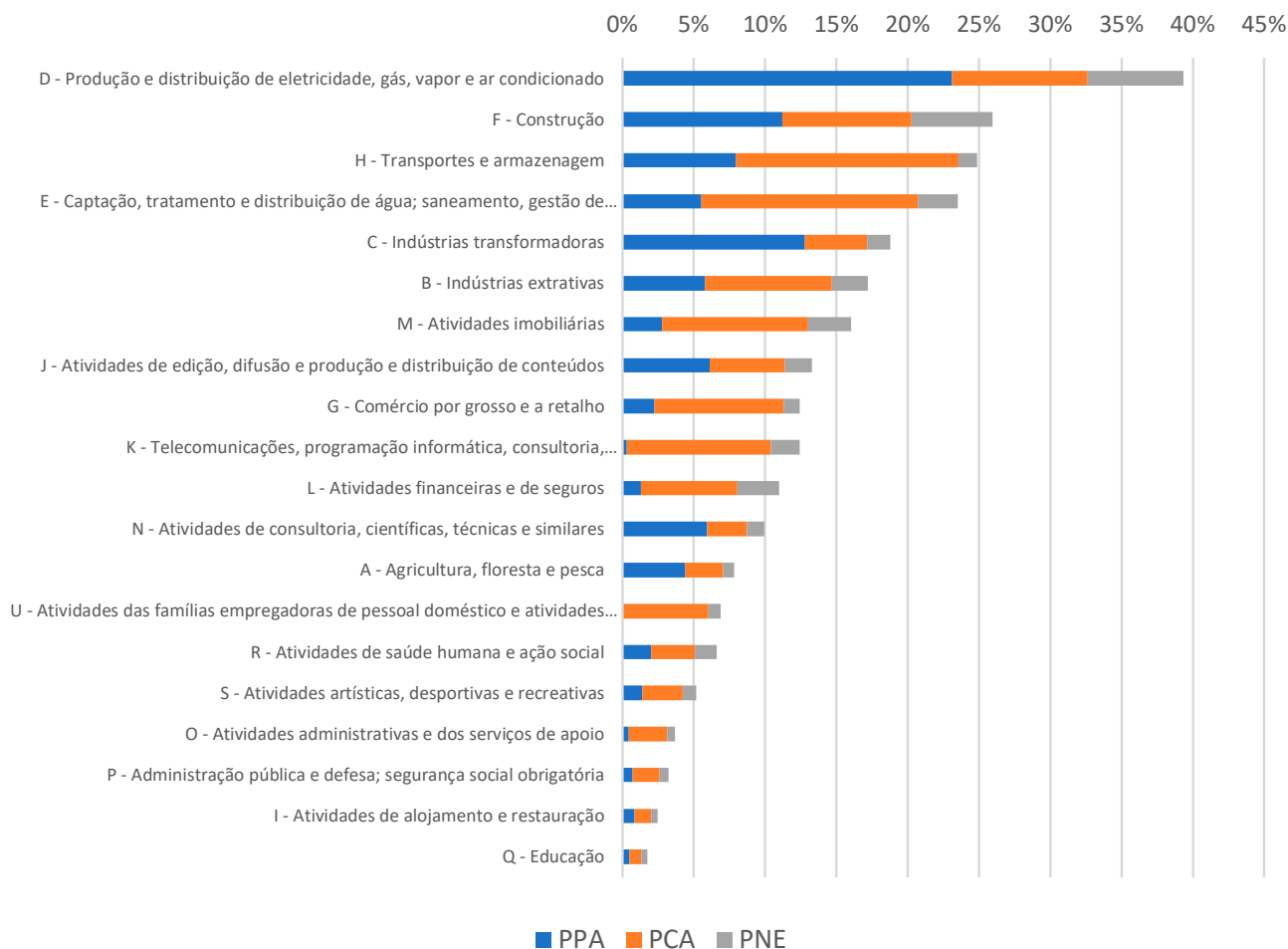
tecnológica e, sobretudo, da capacidade de transformação do conteúdo funcional das profissões.

### Diferenças setoriais

A Figura 1 apresenta o peso do emprego verde por setor de atividade (agregação por secção CAE-REV.3), em 2019. Os setores mais afetados, em termos de emprego, pelo processo de descarbonização da economia são o setor «D – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio», com quase 40% do emprego em profissões verdes, o setor «F – Construção» e o setor «H – Transportes e Armazenagem», com 26% e 25% do emprego, respetivamente.

Analisando a desagregação setorial por tipo de emprego verde, os setores com maior percentagem de emprego com um aumento da procura (PPA) são «D – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio», com 23%, «C – Indústrias Transformadoras», com 13%,

Figura 1: Emprego verde por setor, em %, 2019



Fonte: Carballo-Cruz, *et. al.* (2022)

e «F – Construção», com 11% do emprego. Já os setores onde se perspetiva uma maior necessidade de reconversão de competências em profissões existentes são o setor «H – Transportes e Armazenagem», com 16%, o setor «E – Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição», com 15%, e o setor «M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares», com 10% do emprego. Por fim, as ocupações novas e emergentes associadas à economia verde têm maior expressão nos setores «D – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio», «F – Construção» e «M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares», com 7%, 6% e 3%, respetivamente.

### Perfis sociodemográficos e desigualdades

A literatura converge em assinalar desigualdades de género e de educação no acesso ao emprego verde. Em 2019, a proporção de homens empregados em profissões verdes (18,7%) era quase o triplo da de mulheres (6,5%). A proporção de trabalhadores com necessidade de requalificação, seja por estarem em profissões em que as competências serão alteradas ou em novas profissões, é de 9,5% entre os homens e de 3,6% entre as mulheres, valores próximos da percentagem de trabalhadores em profissões com procura aumentada.

Quase 14% dos trabalhadores com ensino superior estão em profissões verdes, valor superior ao de 11,9% dos trabalhadores com ensino secundário, embora próximo do de 13,6% dos trabalhadores com níveis de escolaridade inferiores ao ensino secundário. As necessidades de requalificação de competências serão mais expressivas no grupo dos trabalhadores com ensino superior. Os trabalhadores com níveis de ensino inferiores ao ensino superior têm maior presença em profissões com procura futura aumentada.

Por sua vez, quanto maior a idade, maior a proporção de trabalhadores em empregos verdes. As necessidades de requalificação são mais evidentes no grupo dos trabalhadores mais velhos, com idade superior a 45 anos. Os trabalhadores mais jovens têm maior presença em profissões com procura aumentada.

Estes resultados sugerem que a transição verde pode reproduzir segmentações existentes: (i) em setores e profissões

masculinizados (energia, construção, manutenção, operação); (ii) em trajetórias formativas técnicas, nas quais a participação feminina é historicamente menor. A preparação para empregos verdes, portanto, não é apenas questão de volume de formação; é também questão de equidade de acesso.

### 4. QUALIDADE DO EMPREGO E RETORNOS:

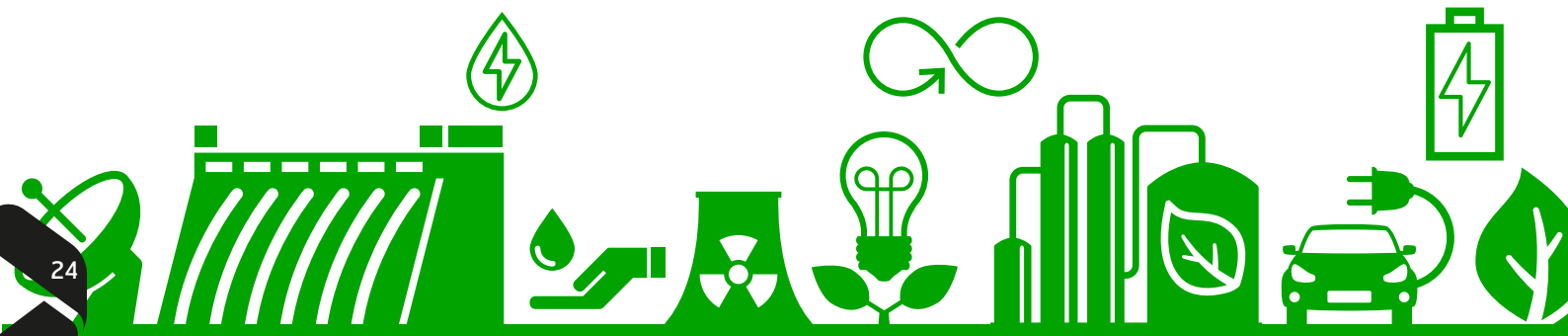
#### O PRÉMIO SALARIAL VERDE E OS SEUS MECANISMOS

O relatório do CoLABOR evidencia uma heterogeneidade clara na remuneração média entre tipos de emprego verde: PNE apresenta ganho médio de 1.932 euros, PCA 1.576 euros e PPA 1.255 euros, com diferenciais positivos face aos restantes empregos. Este padrão é consistente com a leitura de que as profissões verdes, novas e emergentes, têm maior intensidade tecnológica, maiores requisitos de qualificação e maior escassez relativa, enquanto as profissões verdes de procura aumentada podem refletir a expansão de atividades com requisitos menos disruptivos.

Num artigo recente, Volozhenin, Cerejeira e Sousa (2025) concluem que trabalhadores em empregos verdes ganham, em média, 20% a 50% mais do que trabalhadores em empregos não verdes; porém, este diferencial reduz-se a um prémio salarial de 3% a 7% quando se comparam trabalhadores com características semelhantes em termos de educação, sexo, idade, dimensão da empresa ou setor. Este resultado é central para a política pública: uma parte relevante do diferencial total reflete a composição (*sorting*) do emprego ao nível da profissão e das empresas – trabalhadores verdes são, em média, mais escolarizados, com maior experiência, do sexo masculino e encontram-se em empresas com características distintas. O artigo também sugere que a estrutura remuneratória do segmento verde depende mais de qualificações formais e do conteúdo estruturado das tarefas do que de atributos informais.

Em síntese, a evidência combinada dos vários trabalhos realizados sobre a realidade portuguesa aponta para três conclusões úteis para políticas de emprego que tenham em conta a transição verde:

- Existe um prémio salarial verde, mas uma parte relevante do diferencial bruto resulta de composição (quem está em



empregos verdes tem, em média, mais capital humano e está em empresas com salários médios mais elevados).

- Tarefas verdes parecem ser fortemente valorizadas no mercado, o que sugere escassez e a relevância de formação técnica e profissional específica.
- Os retornos salariais no segmento verde estão mais dependentes de certificação e sinalização formal.

Estas três conclusões convergem para a centralidade da educação e formação profissional, certificação e microcredenciais: se o mercado remunera mais intensamente o que é visível/certificável (tarefas e qualificações), então instrumentos de formação modular e de validação de competências podem acelerar mobilidade para empregos verdes e reduzir barreiras de acesso. Uma preparação institucional robusta deve, portanto, reduzir fricções (informação, certificação, *matching*) e atuar sobre desigualdades (apoios, inclusão, requalificação dirigida).

## 5. CONCLUSÃO

A literatura recente sobre o emprego verde em Portugal reforça quatro ideias estruturantes.

1. «Empregos verdes» são multidimensionais e a sua quantificação depende da metodologia adotada. Abordagens «top-down» são úteis, mas insuficientes; abordagens «bottom-up» por ocupações, tarefas e competências capturam dimensões distintas, com implicações de política também diversas.
2. Portugal apresenta incidência relevante de emprego verde e risco de emissões concentrado. Em 2023, 13,1% do emprego privado é classificável como verde (463,4 mil trabalhadores), enquanto se identificam entre 126 mil e 300 mil empregos em profissões que estão e/ou estarão sujeitas a transformações consideráveis em qualidade e número, para acompanhar o imperativo de redução drástica das emissões de gases de efeito de estufa, que são, em geral, desempenhadas por pessoas mais velhas, com menores qualificações formais e que auferem remunerações mais baixas.
3. Dada a concentração do risco e a heterogeneidade do verde, as respostas em termos formativos devem ser híbridas,

modulares e inclusivas: currículos ancorados no quadro europeu de competências verdes, calibrados por tarefas, conectados a trajetórias ocupacionais, com microcredenciais que funcionem como sinalização e ponte de mobilidade, e com desenho explícito de equidade.

Em síntese, a transição para uma economia de baixo carbono tende a gerar e intensificar vulnerabilidades, mas também configura uma oportunidade económica de grande escala, cuja concretização exige níveis elevados de investimento e uma mobilização significativa de recursos humanos. Preparar a transição verde implica, em larga medida, capacitar o mercado de trabalho para a mudança: aperfeiçoando as metodologias de mensuração, antecipando e governando os efeitos laborais da transição ecológica e consolidando uma infraestrutura de formação e certificação que converta objetivos climáticos em percursos profissionais sustentáveis, assegurando que grupos e territórios não sejam excluídos. ✨

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cantante, F. (Coord.), Estêvão, P., Cunha, D. S., Caleiras, J., Lamelas, F., Tomassoni, F., Cruz, C. M., Nunes, S., Silva, F., Almeida, T., Costa, S., Fonseca, D., Teixeira, T., Pires, E., & Teixeira, A. (2025). *Trabalho, emprego e proteção social 2025. Os impactos desiguais da transição climática no emprego*. CoLABOR. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17640015>
- Carballo-Cruz, F., Cerejeira, J., Sousa, R., & Volozhenin, S. (2022). *Economia verde e mercado de trabalho*. Centro de Relações Laborais [CRL/MTSSS]. <https://www.crlaborais.pt/documents/10182/486271/A+Economia+Verde+e+Evolu%C3%A7%C3%A3o+Mercado/f381bd92-1319-41a8-ab02-637b118b5d6b>
- Volozhenin, S., Cerejeira, J. & Sousa, R. (2025). *Unpacking the Green Wage Premium: The Role of Observable and Unobservable Characteristics in Green Job Wages*. Documento não publicado. Universidade do Minho.



# TRANSIÇÃO DIGITAL

## O PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL:

### **PREPARAR TRABALHADORES E EMPRESAS PARA AS NOVAS EXIGÊNCIAS**

LUZ PESSOA E COSTA – Diretora do Departamento de Formação Profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP © Arquivo IEFP, IP

O mercado de trabalho caracteriza-se por uma **dinâmica de mudança acelerada**, impulsionada por diversos fatores: a **transformação digital**, a **globalização**, a **transição para modelos produtivos tecnologicamente avançados** e a **emergência de desafios ambientais e sociais**. Estes fenómenos alteram profundamente os requisitos de qualificação para que trabalhadores e empresas consigam responder às exigências de um mundo em evolução permanente.

O contexto demográfico português, conjugado com o desemprego jovem, coloca desafios crescentes e complexos ao desenho das políticas públicas e à intervenção do IEFP, enquanto serviço público de emprego e formação.

Neste contexto, a **requalificação dos ativos empregados** assume-se como **prioridade estratégica** para as organizações e para as políticas públicas. A capacidade de **atualizar competências de forma contínua** não é apenas um mecanismo de proteção do emprego e de prevenção do desemprego; é, sobretudo, uma **condição-base da competitividade económica**, da **produtividade** e da **resiliência** dos trabalhadores perante transformações imparáveis.

#### **A LACUNA ESTRUTURAL DA FORMAÇÃO NAS PME: UM DESAFIO PERSISTENTE**

A estatística nacional e europeia revela um padrão consistente: os trabalhadores das **micro, pequenas e médias empresas**

**Taxa de participação de Trabalhadores por Conta de Outrém (TCO) (25-64 anos) em aprendizagem ao longo da vida, por tipo de contrato, por dimensão da empresa e por sexo (últimos 12 meses, %)**

2024	UE27			Portugal		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
Total TCO	33,2	31,5	35,0	39,8	38,4	41,1
Por tipo de contrato						
Contrato permanente	32,6	31,0	34,3	40,2	38,8	41,5
Contrato não permanente	39,3	36,9	41,5	37,4	35,9	38,8
Por dimensão da empresa						
Menos de 10 empregados	24,5	22,8	25,9	27,5	27,2	27,8
10 a 19 empregados	28,2	25,8	30,6	35,8	33,9	37,7
20 a 49 empregados	33,1	30,4	35,8	41,5	39,8	43,1
50 a 249 empregados	37,4	35,4	39,6	48,6	46,3	50,7
250 empregados e mais	41,3	39,4	43,6	53,5	52,8	54,3

Fonte: Eurosta, Labour Force Survey (LFS)



[PME] continuam **sub-representados na formação ao longo da vida**, com taxas de participação claramente inferiores às das grandes empresas. Esta assimetria constitui uma **falha de mercado persistente** e dificilmente superável apenas pela iniciativa empresarial.

Os dados apontam para um problema estrutural:

- **cerca de 70% dos trabalhadores das PME** não participam em ações de formação promovidas pelos empregadores;
- existe uma **relação direta** entre menor participação formativa, **níveis de qualificação reduzidos** e **menor produtividade**;
- a ausência de investimento contínuo em competências **limita a adaptação** das empresas a transições profundas – **digital, IA, Indústria 4.0, cibersegurança, descarbonização**.

Isto reforça a necessidade de **políticas públicas de apoio à formação, redes colaborativas** e **instrumentos que reduzam custos e barreiras de acesso**, sob pena de uma parte relevante do tecido empresarial perder tração competitiva.

#### **NOVOS SETORES, NOVAS FUNÇÕES, NOVAS COMPETÊNCIAS**

A transição para **modelos produtivos assentes em tecnologia** gera necessidades formativas em praticamente todos os setores:

- **Indústria 4.0:** manutenção avançada, controlo digital de processos, integração de sistemas, operação de equipamentos robotizados, análise de dados industriais.
- **Saúde:** utilização de plataformas clínicas digitais, telemedicina, interoperabilidade de sistemas, conformidade regulatória.
- **Educação:** pedagogia digital, ferramentas colaborativas, ambientes híbridos de aprendizagem.
- **Finanças:** cibersegurança, análise de risco baseada em dados, conformidade regulatória digital.
- **Energia e ambiente:** monitorização inteligente, eficiência energética, redes inteligentes.

A **formação contínua**, numa lógica de **aprendizagem ao longo da vida**, tem de **alinhar-se com as necessidades reais** das atividades económicas e com os desafios concretos de cada



organização, reforçando a ligação entre **competência, produtividade e capacidade de transformação**.

#### COMPETÊNCIAS EM RÁPIDA OBSOLESCÊNCIA:

##### A URGÊNCIA DE «UPSKILLING» E «RESKILLING» CONTÍNUOS

A **obsolescência das competências** ocorre hoje a um ritmo que ultrapassa os ciclos tradicionais de qualificação. O que ontem era avançado, hoje pode estar desatualizado. Assim, programas continuados de «**upskilling**» (atualização no mesmo papel) e «**reskilling**» (reconversão para novas funções) são **ferramentas críticas** para:

- preservar a relevância dos trabalhadores no mercado;
- garantir que as empresas acompanham a evolução tecnológica;
- permitir **reorientações profissionais** rápidas e sustentáveis;
- reforçar a **empregabilidade** em setores em transição.

Em paralelo, ganha relevância a ideia de **carreiras híbridas ou «em T»**: uma base ampla de competências transversais combinada com **especialização técnica** em domínios-chave (dados, automação, cibersegurança, IA, sustentabilidade). Este perfil aumenta **adaptabilidade e empregabilidade**.

#### FORMAÇÃO CONTÍNUA E DESEMPREGO JOVEM:

##### A TRANSIÇÃO GÉMEA COMO OPORTUNIDADE

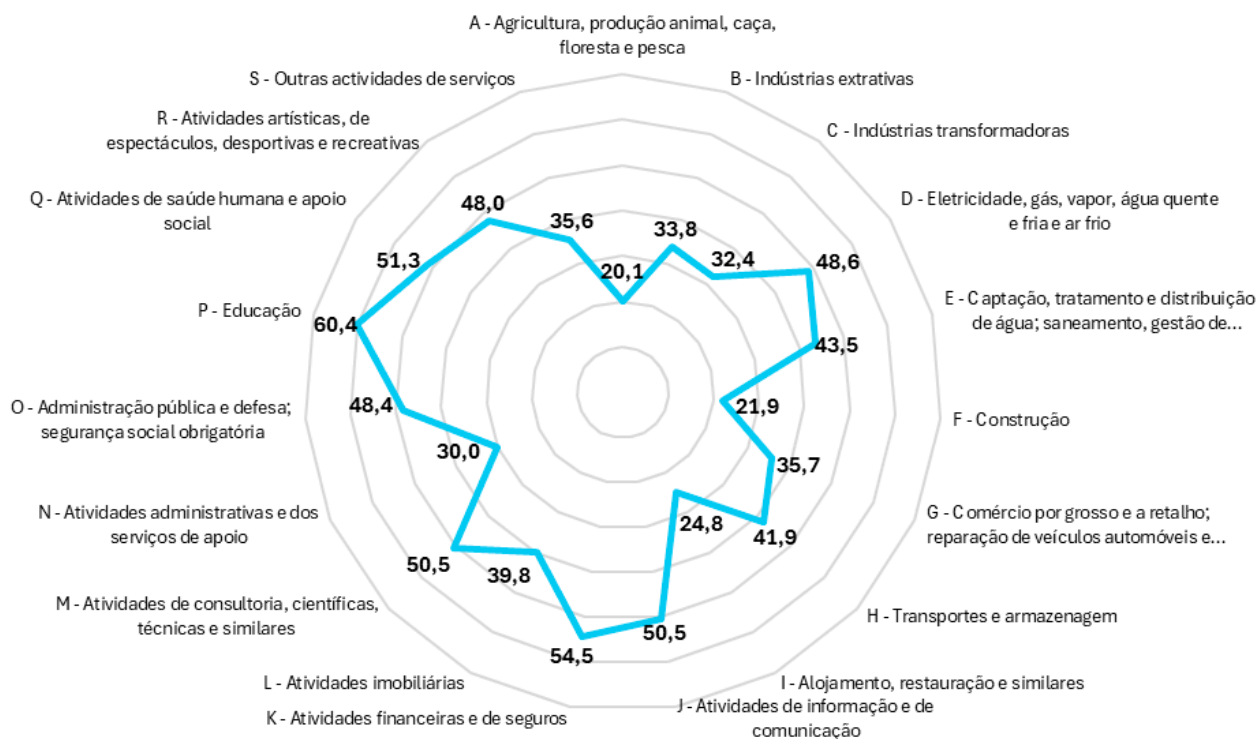
Nesta época em que vivemos, de **mudanças profundas**, Portugal enfrenta um **duplo desafio**: sendo o 4.º país mais envelhecido do mundo, com falta de mão-de-obra qualificada, tem, contudo, uma taxa de desemprego jovem demasiado elevada, pelo que é difícil **garantir emprego digno para os jovens e responder às transições digital e verde** que estão a reconfigurar a economia.

Com efeito, nos últimos 15 anos, o desemprego juvenil consolidou-se como **desafio estrutural**: em dezembro de 2025, a taxa de desemprego jovem situou-se em **cerca de 18,4%** – **três vezes superior** à média nacional (abaixo de 6%) e **acima da média da UE** (cerca de 14,4%). Apesar da **queda expressiva** desde o pico de 2012 (acima de 42%), persistem **obstáculos à integração sustentável**:

- fragilidades na **transição escola-trabalho**, com **desajuste de competências** face às necessidades reais do mercado;
- **baixos salários** de entrada;
- **instabilidade económica** e percursos laborais fragmentados.

Daqui resulta uma conclusão inequívoca: **formação contínua e requalificação** são **instrumentos centrais de combate ao**

**2024 | Taxa de participação de TCO (25-64 anos) em aprendizagem ao longo da vida, em Portugal por atividade económica (últimos 12 meses, %)**



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey (LFS)

**desemprego jovem** e de construção de **percursos profissionais sustentáveis**. Esta resposta deve:

- 1. Focar a «transição gêmea» (verde + digital):** articular competências digitais (dados, IA, automação, cibersegurança) com competências verdes (eficiência energética, energias renováveis, gestão de recursos).
- 2. Apoiar vias de Emprego e Formação Profissional e especialização pós-secundária:** reforçar **Cursos de Especialização Tecnológica (CET)**, **Cursos de Aprendizagem+** e **Formação Modular**, aproximando perfis às necessidades dos setores.
- 3. Modernizar infraestruturas e equipamentos de formação:** e destaca-se aqui a modernização da rede de Centros de Formação Profissional financiada no âmbito do PRR que o IEFP está a concluir, para requalificar centros e **atrair jovens** (e adultos) para a formação profissional, com laboratórios e tecnologia atualizada (edifícios eficientes, «workshops» digitais, simulação).
- 4. Promover igualdade de oportunidades:** aumentar a **participação feminina** em áreas verdes e digitais (a participação das mulheres tem crescido e aproxima-se de **40%** em várias ofertas), reduzindo assimetrias.

**5. Garantir percursos com empregabilidade:** articular formação com **certificações reconhecidas**, estágios de qualidade e **parcerias com empresas**.

Exemplos de **oportunidades «gêmeas»**, que **captam jovens e são necessárias ao mercado de trabalho** são muitas, mas destacam-se, como exemplo:

- **Agricultura de precisão:** drones, sensores e monitorização reduzem desperdícios e emissões.
- **Hotelaria e turismo:** automação e gestão inteligente de energia melhoram eficiência e experiência do cliente.
- **Energias renováveis e mobilidade elétrica:** procura por **técnicos de fotovoltaico, manutenção de sistemas solares, gestão de carregamento**.
- **Gestão florestal:** uso de drones e análise de dados para **prevenção de incêndios**.
- **Indústria 4.0:** **robótica e mecatrónica, automação e manutenção industrial** avançada.

Esta convergência entre **tecnologia e sustentabilidade** pode ser um **fator decisivo na redução do desemprego jovem, desde**

que exista **investimento continuado** em formação alinhada com as **necessidades do mercado** e **ninguém fique de fora**.

### A FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO RESPOSTA ÀS TRANSFORMAÇÕES SOCIOECONÓMICAS

O mundo atual enfrenta **mudanças sociais, económicas, demográficas e ambientais** sem precedentes, com efeitos combinados:

- **eliminação** de alguns postos de trabalho tradicionais;
- **criação** de novas profissões;
- **desajustes** persistentes entre oferta e procura de competências;
- **riscos** de exclusão social e digital;
- **oportunidades** resultantes da inovação tecnológica.

Neste cenário, a **formação profissional** é resposta **estruturante** para empresas e trabalhadores, por permitir:

- **manter** empregos existentes;
- **apoiar o ingresso e reingresso** no mercado de trabalho;

- **reforçar a capacidade produtiva** das empresas;
- **aumentar salários** e criar **projetos profissionais sustentáveis**;
- **impulsionar a competitividade** da economia nacional.

### COMPETÊNCIAS PESSOAIS, PROFISSIONAIS, ÉTICAS E SUSTENTÁVEIS: A BASE DO SÉCULO XXI

A qualificação deve assentar numa **articulação equilibrada** entre:

- **Competências técnicas** (digitais, tecnológicas, setoriais);
- **Competências pessoais e sociais** («soft skills»: pensamento crítico, comunicação, colaboração, adaptabilidade);
- **Competências éticas e de cidadania** (proteção de dados, uso responsável de IA, inclusão e acessibilidade digital);
- **Competências sustentáveis** (transição verde, eficiência de recursos, literacia ambiental).

Os recursos humanos capazes de enfrentar os desafios atuais serão os que integram **estas quatro dimensões** de forma coerente.



## POLÍTICAS PÚBLICAS, EMPRESAS E IEFP: UMA CONVERGÊNCIA NECESSÁRIA

Em Portugal, é crescente a consciência de que a **transição digital** e a **modernização produtiva** exigem **convergência efetiva entre setor público e setor privado**. O poder político é determinante para:

- **modelos de cooperação eficazes;**
- **mecanismos de financiamento adequados;**
- **incentivos à formação e requalificação;**
- **apoio direto às PME;**
- **políticas que reforcem inovação e adaptação.**

O IEFP tem desempenhado um papel **determinante** na mobilização de **projetos e iniciativas de formação profissional** orientadas para **qualificação e requalificação** de trabalhadores – com destaque para a **transição digital** –, através de:

- **formação modular flexível** e adaptada às necessidades das empresas;
- **parcerias** com entidades formadoras e **associações setoriais;**

- **programas de requalificação** orientados a setores em transformação;
- **apoio a ativos empregados e desempregados** na atualização de competências digitais;
- **percursos de aprendizagem ao longo da vida**, com impacto no crescimento económico e na **qualidade do emprego**.

### EM SUMA

A **requalificação** no século XXI não é apenas resposta às mudanças do mercado de trabalho: é **investimento estruturante** para **sociedades mais resilientes, inovadoras e inclusivas**.

A **formação profissional**, articulada com necessidades das **empresas**, das **pessoas** e da **economia**, é hoje uma das **principais alavancas** para enfrentar desafios, criar oportunidades e assegurar um **desenvolvimento sustentável e competitivo** para Portugal – incluindo o **combate ao desemprego jovem** através da **transição gémea** (verde + digital) e de **formação contínua** com qualidade, escala e equidade. ✖



# TRANSIÇÕES E INCLUSÃO DE JOVENS: **A INICIATIVA GULBENKIAN EMPREGAR**

© PEDRO CUNHA – Senior Manager, Fundação Calouste Gulbenkian © Shutterstock

A transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho é hoje menos linear e mais complexa, com percursos híbridos a tornarem-se cada vez mais comuns: uns trabalham enquanto estudam, outros regressam à formação após experiências profissionais. Ao mesmo tempo, as taxas de desemprego jovem permanecem muito elevadas (18,9% em julho de 2025, segundo o Eurostat) e um grupo «invisível» merece especial atenção: cerca de 8,7% de jovens não estudam nem trabalham (Eurostat, 2025).

Trata-se de cerca de 140 mil jovens, entre os 15 e os 29 anos, que, em 2025, não se encontravam empregados, nem frequentavam qualquer modalidade de educação ou formação. A preocupação com a inclusão destes jovens NEET («Not in Education, Employment, or Training») tem vindo a ganhar relevo nas agendas políticas europeias, especialmente no contexto pós-crise financeira e pós-pandemia de COVID-19, dadas as suas graves implicações sociais e económicas, que exploraremos adiante.

Apesar da tendência decrescente deste indicador, o problema persiste e agrava-se entre grupos vulneráveis, onde as taxas podem ultrapassar os 20%, com variações marcadas por fatores como a nacionalidade, a área de residência e o género.

## COMPREENDER UMA REALIDADE COMPLEXA

Os dados revelam que o fenómeno engloba uma grande diversidade de trajetórias, fatores de risco e características económicas, sociais e pessoais (Eurofound, 2016). Além de heterogéneo, o grupo NEET é dinâmico dado que, teoricamente, os jovens podem sair e voltar a esta condição, num processo fluído que persiste por longos períodos de tempo.







Do ponto de vista da classificação, identificam-se seis subgrupos principais de jovens NEET (Eurofound, 2012):

1. os desempregados convencionais;
2. os desempregados de longa e curta duração;
3. os não disponíveis – devido a doença/incapacidade, responsabilidades familiares, entre outros;
4. os desencorajados – jovens inativos que não procuram emprego, educação ou formação;
5. os que procuram uma oportunidade – jovens que, apesar de procurarem ativamente trabalho/formação, aguardam uma oportunidade consentânea com as suas competências e qualificações;
6. os voluntários – jovens que optaram por estilos de vida alternativos.

Este grupo de jovens pode, ainda, desagregar-se em duas condições: os NEET vulneráveis, em risco de marginalização e, muitas vezes, desprovidos de capital social, cultural e humano; e os NEET não vulneráveis, que correm pouco risco de marginalização. Só uma abordagem adaptada às necessidades de cada subgrupo os poderá reintegrar eficazmente (Eurofound, 2012).

## OS FATORES DE RISCO

Ser NEET raramente é fruto de uma única causa. Um conjunto de fatores individuais e sociais explica por que alguns jovens permanecem fora da educação, do emprego e da formação:

- **Baixo nível de escolaridade:** jovens que abandonam a escola precocemente têm uma probabilidade três vezes maior de integrar o grupo NEET, face aos que completam o ensino superior (Eurofound, 2012). Contudo, dados recentes de um estudo realizado no município de Sintra mostram que níveis mais elevados de escolaridade não asseguram, necessariamente, um passaporte para o mercado de trabalho, nem para trajetórias profissionais sustentadas em trabalho digno: entre 121 jovens NEET, 50,4% tinham concluído o ensino secundário e 38% o ensino superior (Neves, 2022);
- **Género:** as raparigas enfrentam maiores dificuldades, frequentemente associadas a responsabilidades familiares acrescidas. Na zona OCDE, a maioria das raparigas NEET (70%) são inativas. No caso dos rapazes NEET, 50% estão desempregados. A diferença na prevalência entre géneros nesta região supera os 2,5 p.p. (OCDE, 2021);



- **Origem migrante ou étnica:** jovens migrantes ou pertencentes a minorias étnicas estão desproporcionalmente representados entre os NEET, devido a fatores como discriminação, barreiras linguísticas, dificuldades de reconhecimento de qualificações e menor capital social. Na Europa, têm uma probabilidade 70% superior de se tornarem NEET face aos nacionais; em Portugal, observam-se padrões semelhantes, sobretudo entre jovens de comunidades ciganas e dos PALOP, com maiores taxas de abandono escolar e baixa empregabilidade;
- **Condições de saúde:** problemas de saúde física ou mental limitam a capacidade de integração profissional;
- **Baixo nível socioeconómico:** famílias com baixos rendimentos têm menor capacidade de apoiar percursos formativos prolongados. O desemprego dos pais aumenta significativamente a probabilidade de se verificarem níveis mais baixos de realização escolar entre os descendentes (Noh & Joo Lee, 2017; Schoon, 2014);
- **Resiliência:** quanto mais tempo os jovens permanecem na condição NEET mais difícil é sair dela (Dickens & Marx, 2018).

#### AS CONSEQUÊNCIAS ECONÓMICAS E SOCIAIS

A condição NEET tem impactos que vão muito além do indivíduo: afeta a economia, o bem-estar coletivo e as trajetórias futuras dos jovens. Entre as principais consequências contam-se:

- **Perda de capital humano:** a falta de participação no sistema produtivo gera perdas significativas de produtividade;
- **Custos para o Estado:** em 2011, o custo anual dos NEET (subsídios e perda de receita) para a UE foi estimado em mais de 150 mil milhões de euros (Eurofound, 2015);
- **Problemas de saúde mental e bem estar:** os jovens NEET têm maior propensão para depressão, ansiedade e isolamento (Jongbloed & Giret, 2021);
- **Ciclo intergeracional de pobreza:** a inatividade pode perpetuar condições de exclusão social.

#### EVIDÊNCIA PARA TRANSFORMAR PRÁTICAS E POLÍTICAS

Tomar decisões sobre investimentos públicos ou privados na integração de jovens NEET exige recorrer a evidência sólida e atualizada. Para isso, analisámos quatro revisões sistemáticas rigorosas (419 estudos «peer-reviewed»), com recurso também

# gulbenkian

# emprego

ao «What Works Centre» (Reino Unido), com o objetivo de identificar intervenções eficazes, o seu impacto e a robustez da evidência disponível.

Os resultados mostram que as abordagens mais eficazes combinam formação profissional prática e adaptada às necessidades dos jovens (incluindo modelos de aprendizagem dual e experiências em contexto real), complementadas por desenvolvimento de competências sociais e emocionais, mentoria, formação em competências básicas (literacia e numeracia), apoio ao emprego com incentivos financeiros, aconselhamento profissional, balcões de emprego de proximidade e estímulo ao empreendedorismo. Em contrapartida, medidas legislativas ou de proteção laboral, como o rendimento mínimo jovem, revelam efeitos pouco significativos. A evidência mais robusta incide sobre

competências sociais e emocionais e formação «à medida», enquanto o salário mínimo jovem e o ensino dual carecem ainda de investigação adicional que confirme o seu impacto real.

Da revisão de literatura e da experiência acumulada no apoio a projetos inovadores, na área do emprego jovem, emergem recomendações claras: as intervenções mais eficazes são personalizadas, ajustadas às necessidades concretas dos jovens e combinam competências básicas, transversais e profissionais. A mentoria e o apoio psicossocial revelam-se determinantes para superar barreiras emocionais e sociais, tal como a aprendizagem dual facilita a transição para o mercado de trabalho. Intervenções multidimensionais, que articulem formação, apoio ao emprego, aconselhamento profissional, saúde mental e outras componentes produzem melhores resultados do que programas isolados; da mesma forma, a criação de espaços de referência e proximidade, bem como a mobilização de redes locais de empregabilidade, integrando setor público e privado, favorecem a adesão e a orientação. A monitorização contínua, o rigor na implementação e o acompanhamento após a colocação são determinantes para a eficácia. Em sentido inverso, programas genéricos, burocráticos, distantes dos territórios ou sem ligação ao mercado de trabalho geram baixas taxas de inserção.

O contexto nacional mantém um desafio estrutural: garantir que os jovens mais vulneráveis progridem na qualificação e acedem a emprego digno. Para isso, é preciso melhorar intervenções que não têm conseguido bons resultados, em particular junto de grupos específicos (como imigrantes, minorias étnicas, jovens com baixas qualificações, em situação de exclusão social ou com problemas de saúde) e em determinadas regiões do País. Há espaço para inovação e para aproximar «policy makers», comunidades e organizações locais no desenho de soluções mais eficazes, eficientes e sustentáveis. Falta, porém, consolidar

A iniciativa Gulbenkian Empregar vai apoiar, entre janeiro de 2026 e agosto de 2027, uma rede de 14 projetos inovadores e com forte potencial de replicação, que se propõem integrar 1.166 jovens que não estudam nem trabalham, nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, no Algarve e na Região Autónoma dos Açores.

conhecimento sobre estratégias eficazes e sobre a inovação social que tem emergido no País, mas que raramente deixa impacto duradouro após os ciclos de financiamento. Aí reside uma oportunidade clara para a sociedade civil apoiar a translação do conhecimento, a sua incorporação na política pública e a sua disseminação a nível nacional.

## O CONTRIBUTO DA FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN E A INICIATIVA GULBENKIAN EMPREGAR

As Fundações desempenham um papel crucial na experimentação de soluções inovadoras e escaláveis, com potencial de integração na política pública. No que respeita à integração de jovens, estes apoios são fundamentais para criar oportunidades de educação, formação e emprego, muitas vezes em colaboração com entidades públicas e privadas.

Em linha com as suas áreas estatutárias e com a atual estratégia de atuação – e após experiências anteriores com resultados comprovados –, em 2025 a Fundação Calouste Gulbenkian lançou uma nova iniciativa, focada na inclusão profissional de jovens. A iniciativa **Gulbenkian Empregar** vai apoiar, entre janeiro de 2026 e agosto de 2027, uma rede de 14 projetos inovadores e com forte potencial de replicação, que se propõem integrar 1.166 jovens que não estudam nem trabalham, nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, no Algarve e na Região Autónoma dos Açores.

Em função das necessidades dos participantes, os projetos apoiados pela iniciativa **Gulbenkian Empregar** incluem o desenvolvimento de literacias básicas (linguística, digital, financeira, entre outras); estímulo ao autoemprego; desenvolvimento de competências sociais, emocionais e profissionais (técnicas); requalificação e reconhecimento de competências; estágios, orientação profissional, apoio à regularização de documentação e legalização de imigrantes; criação ou alargamento de redes locais de emprego, entre outras estratégias.

Estes projetos são implementados por consórcios entre ONG, empresas, autarquias e outras instituições públicas relevantes e contam com um cofinanciamento de até €100.000 (cem mil euros) por parte da Fundação Gulbenkian.

Além do apoio financeiro, a Fundação Gulbenkian disponibiliza apoio contínuo e de proximidade, por especialistas em emprego jovem e em inovação e impacto social (ISCTE e MAZE IMPACT, respetivamente), no sentido de aumentar a probabilidade de sucesso das intervenções, bem como a sua posterior generalização e disseminação alargada. Nesse sentido, será estabelecida uma parceria formal com o Instituto Português do Desporto e da Juventude, para o envolvimento dos 14 projetos financiados pela medida «Afirma-te Já», numa rede nacional de inovação

para a empregabilidade juvenil, promovida pela Fundação com o apoio do Instituto do Emprego e Formação Profissional, com quem também será estabelecido um protocolo de colaboração institucional.

Nenhum jovem é NEET por opção e negamos oportunidades sempre que não oferecemos caminhos de integração. A iniciativa **Gulbenkian Empregar** pretende demonstrar que esses caminhos existem. O desafio agora é explorá-los e ampliá-los, de forma próxima e colaborativa – porque aproveitar o talento de uma geração não é só um imperativo de justiça; é também uma decisão crítica para o futuro de todos. ✨

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dickens, L. Dickens, L. & Marx, P. (2018). *NEET as an outcome for care-leavers in South Africa: The case of Girls and Boys Town*. *Emerging Adulthood*, 1-9. <https://doi.org/10.1177/2167696818805891>

Eurofound (2016). *Exploring the Diversity of NEETs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Eurofound (2015). *Social inclusion of young people*. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Eurofound (2012). *NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Jongbloed, J., & Giret, J. F. (2021). Quality of life of NEET youth in comparative perspective: subjective well-being during the transition to adulthood. *Journal of Youth Studies*, 25(3), 321–343. <https://doi.org/10.1080/13676261.2020.1869196>

Neves, Ana (2022). *Jovens Neet: Novas Trajetórias, Novos Desafios. Um Estudo De Caso No Município De Sintra*. [Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra]. <https://hdl.handle.net/10316/114357>

Noh, H., & Lee, B. J. (2017). Risk factors of NEET (Not in Employment, Education or Training) in South Korea: an empirical study using panel data. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 27(1), 28–38. <https://doi.org/10.1080/02185385.2017.1289860>

OECD (2021), *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>

Schoon, I. (2014). Parental worklessness and the experience of NEET among their offspring. Evidence from the Longitudinal Study of young people in England (LSYPE). *Longitudinal and Life Course Studies*, 5 (2), 129-150

# TESTEMUNHOS QUE INSPIRAM **PERCURSOS DE SUCESSO NOS PROGRAMAS PRO\_MOV E UPSKILL**



**N**o contexto em que vivemos atualmente, marcado por profundas transformações tecnológicas, económicas e sociais, os programas de requalificação profissional assumem um papel decisivo na construção de percursos de vida mais resilientes e capazes de acompanhar a evolução do mercado de trabalho.

Iniciativas como o PRO\_MOV, integrado na plataforma europeia *Reskilling 4 Employment* e contando já com um ecossistema 190 empresas e 11 laboratórios [Agricultura, Automóvel, Business Intelligence, Construção, Digital, Green Jobs, Indústria, Logística, Saúde, Turismo e Vendas] e o UPskill, dedicado à formação em áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, têm sido motores essenciais desta mudança, juntando empresas, instituições de ensino superior, associações setoriais e o IEFP, num esforço conjunto de capacitação e empregabilidade.

Mais do que números ou indicadores, estes programas geram impacto real quando transformam trajetórias individuais, quando devolvem confiança, criam oportunidades e aproximam talento das necessidades efetivas das empresas. É precisamente esse lado humano, e profundamente inspirador, que queremos destacar nesta edição, com um conjunto de «histórias felizes» protagonizadas por formandos que, após concluírem os seus percursos nos programas PRO\_MOV ou UPskill, viram o seu mérito reconhecido, ficando integrados nas empresas onde estagiaram.

Fomos falar com eles, trazendo para as páginas da *Dirigir&Formar* alguns testemunhos que ilustram como a formação profissional, quando construída em proximidade com o tecido empresarial e orientada para competências de futuro, pode ser uma poderosa alavanca de transição, seja para novas áreas, novas funções ou novas possibilidades. Histórias que celebram não apenas o sucesso dos programas, mas sobretudo o sucesso das pessoas.

---

## Filipa Alves

Junior Data  
Engineer,  
Groupe BPCE

---



### **Dirigir&Formar: O que a motivou a fazer uma transição de carreira e de que forma o PRO\_MOV surgiu como uma oportunidade nesse processo?**

**Filipa Alves:** A minha decisão de realizar uma transição de carreira foi impulsionada por um forte desejo de ingressar no mercado de trabalho na área de IT. Desde o início da minha formação, em Engenharia Multimédia, sempre tive uma paixão pela tecnologia e pelo seu vasto potencial de transformação.

No entanto, ao amadurecer como profissional, percebi que desejava aprofundar o mundo da IT, visto também ser uma área de trabalho com mais oportunidades.

### **D&F: Como descreve a experiência de Formação Prática em Contexto de Trabalho na empresa que acabou por contratá-la?**

**FA:** A formação prática em contexto de trabalho permitiu-me evoluir e aprender de maneira gradual, construindo uma base sólida antes de enfrentar desafios mais complexos.

Essa abordagem estruturada foi extremamente benéfica, pois uma aprendizagem progressiva facilitou não apenas a compreensão dos conceitos técnicos, mas também a aplicação deles em situações reais.

### **D&F: Quais foram as principais competências desenvolvidas durante o PRO\_MOV?**

**FA:** Durante o PRO\_MOV, desenvolvi competências cruciais, como entrega, compromisso e especialmente integração social com os meus colegas de trabalho, que foram decisivas para a minha inserção profissional.

### **D&F: Que desafios encontrou ao mudar de área profissional? O programa ajudou?**

**FA:** Ao licenciar-me em Engenharia Multimédia e decidir ingressar no mercado de trabalho na área de IT, os primeiros desafios que enfrentei foram, em grande parte, de ordem técnica.

Embora a Engenharia Multimédia me tenha proporcionado uma base forte em programação, ao entrar em IT, percebi que precisava de aprofundar rapidamente os meus conhecimentos em áreas mais específicas.

### **D&F: O que mudou na sua vida profissional e pessoal desde que concluiu o PRO\_MOV?**

**FA:** Desde que concluí o PRO\_MOV e iniciei funções na empresa, notei transformações significativas, tanto na minha vida profissional quanto pessoal. Uma das mudanças mais notáveis foi o aumento da minha responsabilidade. Além disso, tornei-me uma pessoa muito mais autónoma.

O programa não apenas me forneceu as competências técnicas necessárias para desempenhar a minha função, mas também me incentivou a tomar decisões de forma independente. Essa autonomia tem sido fundamental para o meu crescimento, pois permitiu-me confiar mais nas minhas capacidades e habilidades.

Entretanto, o mais impactante de tudo foi o aumento da minha autoconfiança. Antes de embarcar nesta nova carreira, lidava com um constante medo social e com uma falta de confiança significativa em mim mesma. As interações sociais, especialmente num ambiente profissional, eram um grande desafio.

No entanto, à medida que me fui integrando o dia-a-dia da empresa e interagindo com colegas, comecei a perceber que esse medo poderia ser superado.

O apoio que recebi dos meus colegas e a prática constante de me expor a novas situações ajudaram-me a construir uma nova perceção sobre mim.

### **D&F: Que conselho daria a quem pondera uma transição de carreira através do PRO\_MOV?**

**FA:** Para todos aqueles que estão a considerar uma transição de carreira, o meu principal conselho é que não hesitem em arriscar. Este processo pode parecer intimidante à primeira vista, especialmente quando se entra numa nova área com a qual não se tem muita familiaridade. No entanto, é fundamental lembrar que este tipo de mudança pode trazer oportunidades valiosas para o crescimento pessoal e profissional. ✖



**Filipa Pico**

Technology  
Digital  
Experience,  
NTT Data



**Dirigir&Formar: O que a motivou a fazer uma transição para a área digital e como descobriu o programa UPskill?**

**Filipa Pico:** Tenho uma experiência profissional já longa e, depois de cerca de 15 anos a trabalhar na área da Engenharia do Ambiente, decidi-me a explorar uma área de que gosto muito, os cuidados a pessoas mais velhas, onde exerci funções durante cerca de cinco anos. Em 2020, estava a trabalhar em lares para pessoas idosas e, com o início da pandemia, deixou de ser possível entrar nos lares e continuar a realizar as atividades que fazia. Assim, em meados desse mesmo ano, comecei a fazer formação «online» em programação (*FrontEnd – React*) e a investir (tempo e dinheiro) em formação nessa área, que me agradou muito. Entretanto (talvez em 2021...) descobri o programa UPskill, creio que na internet, e resolvi candidatar-me, porque via claramente que era algo em que gostaria de trabalhar, mas precisava de ajuda para aprender mais e conseguir entrar no mercado (entretanto já tinha feito umas tentativas sem sucesso).

**D&F: Como descreve a experiência da formação intensiva que frequentou?**

**FP:** Foi uma experiência intensa, mas muito interessante e útil. Num curto espaço de tempo, aprendi um pouco sobre diversos assuntos relacionados com programação e com desenvolvimento *FrontEnd* (mas não só), e conceitos básicos fundamentais para quem trabalha nesta área. O curso também me ajudou a fazer exercícios nas aulas, para além do projeto final, tendo ficado com a certeza de que era algo de que gostava e que tinha vontade de aprender mais para trabalhar na área.

**D&F: Alguma coisa a surpreendeu nesse processo de reconversão ou o que encontrou era aquilo que esperava?**

**FP:** Sempre gostei de informática, de inovação e de experimentar e arriscar fazer coisas novas, mas confesso que não fazia ideia da enorme diversidade de linguagens, tecnologias e soluções que existem na área das TI... Até a escolha do curso - *FrontEnd Angular* - foi difícil para mim e tive de pedir ajuda a um amigo Engenheiro Informático, pois eu só conhecia *React*, uma vez que já tinha feito alguns cursos «online».

**D&F: Quais foram as competências digitais que mais desenvolveu durante o UPskill e que considera decisivas para a sua contratação?**

**FP:** Aprender as bases, e um pouco de tudo, pois permitiu-me saber o que existe e é relevante. Na minha opinião, o curso que fiz estava muito bem estruturado (da responsabilidade do Professor Sancho Oliveira), pois deu-me todas essas bases, que ainda hoje me são úteis. Por exemplo, aprendemos algumas coisas sobre bases de dados, e hoje não sei o suficiente para trabalhar com elas, mas tenho os conceitos fundamentais, sei o que está em causa e, se for necessário entrar nesse assunto, já não parto do zero.

**D&F: Que desafios encontrou ao mudar para o setor tecnológico? O programa ajudou-a a superá-los?**

**FP:** Não senti nenhum desafio muito particular, porque gosto muito de aprender e de novidades, por isso vejo este setor como ideal para mim, pois requer uma constante atualização e formação, para que eu possa (tentar) estar a par. O programa UPskill, como disse, deu-me o empurrão inicial e mostrou-me as bases do que existe nesta área, e deu-me conceitos que me permitem



perceber do que se fala e me ajudam a ir encontrando soluções para os problemas e dificuldades que vou encontrando, e a saber explicar o que sei e o que não sei, para poder trabalhar com os restantes profissionais do setor.

**D&F: Como foi a integração na empresa após a formação?**

**FP:** Durante o estágio, o meu principal desafio foi conseguir ter a oportunidade de mostrar o meu valor, o que aprendi no UPskill e também todo o conhecimento e experiência que tenho de uma vida profissional anterior (na realidade duas vidas: como engenheira e como empreendedora social, pois fui fundadora de uma cooperativa). Este desafio esteve relacionado com o facto de o estágio se realizar numa consultora e nem sempre há projetos e clientes para nos enquadrarem, pelo que estive cerca de dois meses à espera de um projeto...

Foi também desafiante o facto de as pessoas que me receberam, nesse primeiro projeto, não terem sabido aproveitar as minhas competências, nem tirar o máximo partido do meu trabalho. Esta primeira experiência na empresa não foi satisfatória para mim, mas isso não significava que deveria desistir. Decidi abordar alguém sénior e pedir que me fosse dada uma nova oportunidade antes do período do estágio terminar e felizmente consegui tê-la, pois, caso contrário, nunca teriam tido a oportunidade de realmente dar conhecer o meu trabalho e as minhas capacidades... Mas hoje estes desafios iniciais já foram ultrapassados, há uma relação profissional e de confiança com as pessoas que são minhas responsáveis na NTT, com as quais é possível falar do que corre bem e do que corre mal, e ir encontrando um caminho para mim na empresa e no setor.

**D&F: Que mensagem deixaria a quem está a ponderar uma transição de carreira para a área digital?**

**FP:** Se gostas de aprender e queres mudar para uma área em constante evolução, e com novos desafios diários, então o UPskill é o sítio certo para começares! ✨



---

**Leandro Caetano**  
Systems  
Engineer, Indra  
Company

---



**Dirigir&Formar: O que o motivou a fazer uma transição para a área digital e como descobriu o programa UPskill?**

**Leandro Caetano:** Em 2019, tinha regressado de um período a viver Países Baixos, onde trabalhava no setor logístico. Durante esse ano procurei emprego em Portugal, sem ter em conta uma área em específico. As poucas oportunidades que encontrei não eram muito atrativas. Como estava inscrito como desempregado no IEFP, recebi uma comunicação para uma oportunidade de requalificação para a área de tecnologia informática: o UPskill.

**D&F: Como descreve a experiência da formação intensiva que frequentou?**

**LC:** A formação foi de facto intensiva. Muita informação para assimilar num período relativamente curto. Foi um grande desafio, principalmente tendo em conta que foi na altura dos confinamentos devido à pandemia por Covid-19 e a formação tinha de ser num contexto híbrido, ou seja, presencial e remoto.

**D&F: Alguma coisa o surpreendeu nesse processo de reconversão ou o que encontrou era aquilo que esperava?**

**LC:** Apesar de não ter qualquer base de conhecimentos a nível de tecnologia informática, surpreendeu-me a dificuldade inicial que tive para assimilar muita da matéria. Considero que tenho uma boa capacidade de me adaptar e aprender coisas novas, mas esta formação exigiu algo mais. Houve vários momentos de frustração em que duvidei se iria conseguir finalizar a formação com sucesso.

**D&F: Quais foram as competências digitais que mais desenvolveu durante o UPskill e que considera decisivas para a sua contratação?**

**LC:** Conceitos básicos da programação Independentemente da linguagem ou ferramentas que se venha a usar, os

conceitos básico aplicam-se a todos e sem os dominar torna-se difícil avançar para conteúdos mais avançados.

**D&F: Que desafios encontrou ao mudar para o setor tecnológico? O programa ajudou-o a superá-los?**

**LC:** Apesar de a formação nos capacitar em algumas áreas, há outras que não. A maioria do conhecimentos que agora tenho foram adquiridos e/ou aprimorados já em contexto de trabalho.

O programa ajudou imenso na transição. Aliás, posso afirmar que nunca o teria feito sem um programa deste tipo.

**D&F: Como foi a integração na empresa após a formação?**

**LC:** A integração correu bastante bem. Outros colegas com que frequentei a formação também integraram a mesma empresa. Estava algo ansioso nos primeiros dias e ainda não estava bem seguro se conseguiria integrar-me e fazer um trabalho ao nível que esperariam de mim. A equipa que integrei estava a par do meu percurso formativo e não senti pressão para dominar todos os temas logo de entrada. Deram-me espaço para me adaptar ao meu ritmo e prestaram auxílio sempre que necessário.

**D&F: Que mensagem deixaria a quem está a ponderar uma transição de carreira para a área digital?**

**LC:** A minha mensagem é a mesma que seria para uma transição para outra área qualquer: se tiverem interesse e empenho é sempre possível, mesmo que seja uma área em que tenham pouco ou nenhum conhecimento. ✨



## Jacobus Henri Nortje

Pintor  
Automóvel,  
Grupo Jap



**Dirigir&Formar: O que o motivou a fazer uma transição de carreira e de que forma o PRO\_MOV surgiu como uma oportunidade nesse processo?**

**Jacobus Henri Nortje:** Quis mudar para uma área mais técnica e com melhores perspetivas de futuro. Sempre tive interesse pelo setor automóvel e o PRO\_MOV surgiu como a oportunidade ideal para obter formação qualificada e entrar no mercado de trabalho.

**D&F: Como descreve a experiência de Formação Prática em Contexto de Trabalho na empresa que acabou por contratá-lo?**

**JHN:** Foi muito positiva. Permitiu-me aplicar na prática o que aprendi, ganhar experiência real e integrar-me na equipa. Acabou por ser decisiva para a minha contratação.

**D&F: Quais foram as principais competências desenvolvidas durante o PRO\_MOV?**

**JHN:** Desenvolvi competências técnicas na preparação e pintura automóvel, controlo de qualidade e uso de equipamentos. A nível pessoal, posso destacar o trabalho em equipa, a responsabilidade e a atenção ao detalhe.

**D&F: Que desafios encontrou ao mudar de área profissional? O programa ajudou?**

**JHN:** O maior desafio foi começar do zero numa área técnica. O PRO\_MOV ajudou muito, através da formação prática e acompanhamento, permitindo-me ganhar confiança e experiência.

**D&F: O que mudou na sua vida profissional e pessoal desde que concluiu o PRO\_MOV?**

**JHN:** Ganhei estabilidade profissional, uma nova qualificação e perspetivas de progressão. Pessoalmente, sinto-me mais confiante e realizado.

### Que conselho daria a quem pondera uma transição de carreira através do PRO\_MOV?

JHN: Que aproveitem a oportunidade. Exige esforço, mas é uma excelente porta de entrada para uma nova carreira com apoio e formação. ✨

#### Maria Inês Oliveira

Programadora,  
Indra Company



### Dirigir&Formar: O que a motivou a fazer uma transição para a área digital e como descobriu o programa UPskill?

**Maria Inês Oliveira:** Durante o meu mestrado, tive oportunidade de participar num curso da organização *Code First Girls*, que ajudou a despertar o meu interesse pela programação num ambiente acolhedor e dinâmico. Assim, quando tive conhecimento da criação do programa UPskill, que oferecia seis meses de estudo mais três meses de estágio, através de um email enviado pelo IEFEP, fiquei logo aliciada, e a minha tomada de decisão foi imediata.

### D&F: Como descreve a experiência da formação intensiva que frequentou?

**MIO:** Foi desafiante, sem dúvida! As manhãs eram dedicadas principalmente a aulas teórico-práticas, e de tarde debruçávamo-nos em projetos individuais ou de grupo. Muita informação nova, várias linguagens de programação, maneiras diferentes de abordar problemas, etc. Mas foi exatamente isso que nos preparou para o estágio, e que tornou a experiência mais enriquecedora e divertida.

### D&F: Alguma coisa a surpreendeu nesse processo de reconversão ou o que encontrou era aquilo que esperava?

**MIO:** Foi uma surpresa agradável encontrar tantas pessoas que, como eu, também desenvolveram um interesse mais tardio na área digital, e descobrir que nunca é tarde

para mudarmos o nosso rumo e apostarmos nos nossos interesses.

### D&F: Quais foram as competências digitais que mais desenvolveu durante o UPskill e que considera decisivas para a sua contratação?

**MIO:** Considero que a competência mais importante que desenvolvemos foi a capacidade de ultrapassar dificuldades técnicas de forma autónoma. Desde a identificação do problema ou a utilização de ferramentas de «debugging», à análise de «logs», até termos o contexto necessário para decidir e implementar a melhor solução.

### D&F: Que desafios encontrou ao mudar para o setor tecnológico? O programa ajudou-a a superá-los?

**MIO:** O setor tecnológico é altamente dinâmico, de forma que se torna essencial uma vontade de aprender constante, e flexibilidade para adotar novas e melhores técnicas. E foi exatamente essas *skills* que os nossos professores incentivaram durante o programa, pelo que a adaptação decorreu de uma forma natural.

### D&F: Como foi a integração na empresa, após a formação?

**MIO:** A integração foi plena e, neste momento, já vou para o quinto ano de trabalho na Indra. Aliás, tenho ainda mais dois colegas de turma, da altura do UPskill, na minha equipa, e o entusiasmo continua o mesmo. Tivemos também a sorte de ter colegas excelentes e que nos guiaram imenso em todas as áreas, principalmente no início.

### D&F: Que mensagem deixaria a quem está a ponderar uma transição de carreira para a área digital?

**MIO:** Se gostas de novos desafios e de um trabalho altamente dinâmico, e tens um fascínio pela área digital, o UPskill é a oportunidade perfeita de enveredar por esse mundo. Eu encontro-me muito satisfeita com a minha vida profissional, de tal forma que até me custa imaginar um futuro diferente. ✨



# PRÉMIO CIENTÍFICO JOAQUIM LUÍS COIMBRA

**C**riado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, o Prémio Científico Joaquim Luís Coimbra homenageia a figura incontornável do Professor Joaquim Luís Coimbra, cujo contributo académico, ético e humanista marcou profundamente o campo da Formação para o Trabalho. Ao longo de mais de duas décadas, a sua participação nos Congressos Internacionais de Formação para o Trabalho – enquanto conferencista, autor, moderador e presidente do Conselho Científico – influenciou decisivamente a reflexão e as práticas sobre aprendizagem, desenvolvimento e formação de adultos, deixando um legado sólido que continua a inspirar investigação e intervenção nos contextos de trabalho.

Em 2025, o júri distinguiu o artigo «Contributos para a sustentabilidade da transmissão de conhecimentos no trabalho atual e de futuro», da autoria de Cláudia Pereira e Marta Santos, investigadoras do Centro de Psicologia e da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. A decisão destacou o valor científico do trabalho para os domínios da orientação, psicologia vocacional, formação profissional e educação de adultos, sublinhando a forma como o artigo aborda a transmissão intergeracional de saberes, os seus constrangimentos e o papel das interações formativas na aprendizagem ao longo da vida.

Um dos contributos centrais deste trabalho reside na proposta do conceito de «transmissão sustentável», entendido como uma abordagem capaz de articular produtividade, saúde, continuidade do trabalho e desenvolvimento de competências. Ancorado numa visão que reconhece a importância dos saberes tácitos e das experiências acumuladas ao longo dos percursos profissionais, o estudo evidencia a necessidade de criar condições organizacionais que favoreçam práticas formais e informais de partilha de conhecimentos – desde o «mentoring» e «on-the-job training» até às interações formativas no quotidiano laboral. Esta perspetiva reforça a atualidade do paradigma da aprendizagem ao longo da vida e a relevância da valorização da transmissão de saberes como parte integrante da formação em contexto de trabalho.

Para assinalar a atribuição deste prémio, entregue no dia 21 de novembro, em Santiago de Compostela (Espanha), durante o 25.º Congresso Norte de Portugal/Galiza de Formação para o Trabalho, a Dirigir&Formar convidou as investigadoras a publicarem nesta edição uma adaptação do artigo vencedor.





# CONTRIBUTOS PARA A SUSTENTABILIDADE DA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTOS NO TRABALHO ATUAL E DE FUTURO

CLÁUDIA PEREIRA E MARTA SANTOS – Centro de Psicologia da Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto © IEF, IP e Shutterstock

## A TRANSMISSÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO

No âmbito de uma investigação, realizada em contexto industrial e ancorada na abordagem científica da psicologia do trabalho e da ergonomia da atividade, a transmissão de conhecimentos é entendida como um **processo cognitivo, social e organizacional**, proteiforme e situado no trabalho (p.e., Thébault, 2018). Neste sentido, a transmissão apresenta quatro principais características:

1. **é dependente das mudanças no trabalho**, que têm vindo a ser cada vez mais frequentes e intensas (Volkoff & Delgoulet, 2019);
2. **decorre da construção de um coletivo e da relação de binómios**, inserindo-se em contextos mediados por hierarquias e decisões organizacionais (Thébault, 2018);
3. assume **formas mais ou menos formais no trabalho**: de um ponto de vista formal, considerando contributos do campo da formação de adultos, a transmissão tem lugar nos dispositivos de formação (p.e., via ações de formação em contexto de sala no local de trabalho; processos de mentoria) (Wittorski, 1996). De um ponto de vista informal, privilegiado no estudo realizado, a **transmissão decorre na interação com a atividade de produção, situada no dia-a-dia de trabalho** (p.e., Santos & Lacomblez, 2007; Thébault, 2014). Neste âmbito, esta pode manifestar-se através de estratégias implementadas de forma isolada ou combinada: explicar, demonstrar o trabalho a realizar, dar conselhos sobre formas de fazer ou dicas para a resolução de problemas (Lefebvre *et al.*, 2003); observar o trabalho de outros (orientação indireta; Billet 2001); ou por via da experimentação de tarefas (fazer, refazer, reproduzir, imitar), com maior ou menor grau de verbalização associada.
4. é uma **prática que atua perante condições de trabalho que a facilitam** (p.e., «espaços» de debate sobre o trabalho (Delgoulet & Vidal-Gomel, 2013) e o reconhecimento dos conhecimentos dos trabalhadores (Cloutier *et al.*, 2012)) **ou entram** (p.e., ausência ou escassez de suporte por parte das lideranças e hierarquias da empresa (Cloutier *et al.*, 2012); e o tempo limitado para a transmissão (Thébault, 2018)).

Os estudos mostram que a transmissão tem vindo a ser colocada «entre parênteses» ou em segundo plano (Thébault, 2014), devido a **três desafios**:

- a **complexidade associada a transmitir o que se sabe** durante o trabalho (p.e., Santos & Lacomblez, 2007);
- as **formas de organização** que levam cada vez mais a uma **intensificação do trabalho** (Volkoff & Delgoulet, 2019);
- a **ausência ou escassez de práticas que possam reconhecer e valorizar o trabalho real e os conhecimentos dos trabalhadores**, nomeadamente por parte de atores com papel preponderante nos contextos, como é o caso das equipas de Recursos Humanos, pela natureza da sua função e das áreas às quais poderão dar resposta (formação e desenvolvimento; Grosdemouge, 2017).

## OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o quadro teórico de referência, os desafios atuais dos contextos de trabalho (p.e., transições tecnológicas, envelhecimento da população de e no trabalho e necessidades de rejuvenescimento das equipas), o entendimento da transmissão como uma estratégia para fazer face a estes desafios (OIT, 2020) e a procura pela sustentabilidade do trabalho que se discute e que se entende como necessária, por permitir a priorização dos trabalhadores e das suas condições de trabalho (Vendramin *et al.*, 2012), buscando um equilíbrio entre as necessidades de diferentes interlocutores (Falzon, 2005), definiu-se como objetivo **compreender como se poderá construir uma «transmissão sustentável» nos contextos, que promova o desenvolvimento de competências em saúde para os trabalhadores.**

## A INVESTIGAÇÃO REALIZADA

Realizaram-se três estudos, com trabalhadores operacionais, uma equipa de Recursos Humanos e responsáveis de produção, considerando metodologias mistas (p.e., observação da atividade de trabalho, entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionário).

### **Estudos realizados com trabalhadores de diferentes contextos industriais**

Dois dos estudos são de natureza qualitativa, realizados numa grande **empresa metalomecânica com presença internacional**, junto de duas funções críticas para a continuidade do negócio – os **litógrafos impressores (LI)** e os **serralheiros (SR)**. Nestes estudos, participaram todos os trabalhadores (sexo masculino) destas duas áreas:

- seis litógrafos impressores: idade entre os 25 e 48 anos; e antiguidade na função entre 1 e 20 anos; cinco posicionaram-se como experientes;
- quatro serralheiros: idade entre os 24 e 57 anos; e antiguidade na função entre 4 e 40 anos; três posicionaram-se como experientes.

O terceiro estudo, quantitativo, correspondeu à aplicação de um questionário concebido no âmbito da investigação («A transmissão de conhecimentos em contexto de trabalho: que facilitadores e obstáculos?») a **140 trabalhadores de diferentes contextos do setor secundário**:

- 67% sexo masculino, 32% do sexo feminino e 1% que se identifica como «outro»;
- idade entre os 20 e os 69 anos;
- antiguidade na função entre os 2 meses e 45 anos;
- 62% experientes, 22% novatos e 16% competentes.

### **Envolvimento dos Recursos Humanos e Responsáveis de Produção**

De forma complementar, foram considerados os contributos da equipa de RH da empresa metalomecânica (três técnicas RH, com antiguidade na função entre 10 meses e 10 anos; e o diretor de RH, com antiguidade de 25 anos na função) e dos responsáveis das duas áreas produtivas da empresa (responsável da litografia, com antiguidade na função de 4 anos; e responsável da serralharia, com antiguidade na função de 10 anos).

### **Uma análise multidimensional da transmissão**

A partir da análise dos dados (p.e., crónicas da atividade, esquemas de percursos profissionais, análise de conteúdo e análise estatística dos dados) e considerando que o objetivo do estudo implica uma **reflexão sobre questões de sustentabilidade**, e tendo em conta os contributos da literatura a este respeito, optou-se por realizar uma **análise multidimensional**, considerando preocupações com a compreensão das condições de trabalho, das condições de transmissão, das possibilidades de autonomia dos trabalhadores na transmissão, dos seus percursos profissionais, do impacto na saúde e do papel (real ou potencial) de outros atores (RH e lideranças).

### UM CRUZAMENTO DE CONSTRANGIMENTOS ASSOCIADOS À TRANSMISSÃO NO TRABALHO

#### O impacto das exigências do trabalho nas possibilidades de transmissão

Os resultados relativos à análise das condições de trabalho dos trabalhadores (no âmbito dos estudos qualitativos) revelaram que, em ambas as funções estudadas, o trabalho está sujeito a uma intensificação crescente, justificada pela necessidade de responder a mercados cada vez mais competitivos, globalizados e voláteis. Destacam-se condições como o ritmo intenso, a pressão temporal, as exigências e prazos de produção e de qualidade, aliados a um elevado grau de variabilidade ou imprevisibilidade.

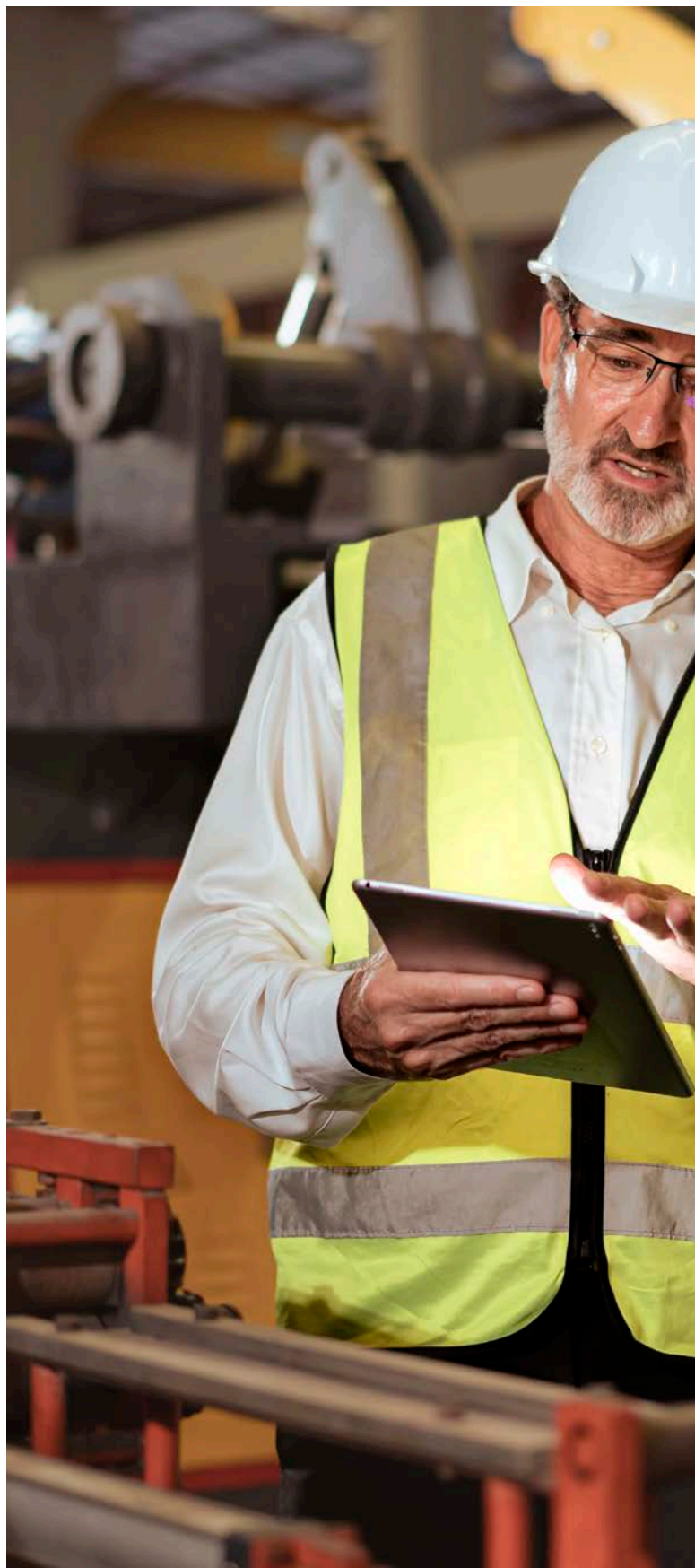
Estas condições, nas quais o trabalho é realizado, mas também onde a transmissão pode ter lugar, limitam as condições em que se transmite (como e quando). Os resultados mostram que a **transmissão corresponde àquilo que os trabalhadores experientes sabem transmitir, como sabem e quando o podem fazer, sem esquecer o impacto efetivo e imediato na produção e na qualidade.**

#### Constrangimentos associados à construção de «saberes-fazer de transmissão»

Estando a transmissão intimamente ligada à realização do trabalho, pelos constrangimentos que se colocam na realização deste, os trabalhadores referem que seria **importante poderem «aprender a transmitir»**. Isto é, desenvolverem «saberes-fazer de transmissão» – saberes-fazer que organizem *o que* e *como* transmitem (por exemplo, preparando exercícios para os novatos; decidindo em que parte do turno podem dedicar algum tempo a transmitir): «**qual será a melhor forma de transmitir o que sei?**» (SR1); «**é verdade que se calhar eu não transmito da melhor forma, porque nunca me ensinaram como fazer**» (LI3). Esta preocupação é igualmente evidente no terceiro estudo, no qual **83% dos trabalhadores** consideram que terem formação sobre como partilharem os seus conhecimentos seria fundamental: **saber o que seria interessante colocar por palavras para ensinar, como o fazer, de forma eficaz nos [poucos] tempos disponíveis que têm.**

As possibilidades de transmissão e de construção destes saberes-fazer dependem também:

- da disponibilidade de trabalhadores experientes face às exigências da tarefa que deriva de um **debate interno e ponderações entre a responsabilidade pela produção e a responsabilidade pela transmissão**, que tende a pesar para o lado da produção, levando a uma **autonomia impedida ou condicionada na transmissão**, com impacto sentido na saúde dos experientes (Pereira *et al.*, 2023);





- e da confiança que os responsáveis de produção têm nos conhecimentos e na experiência dos trabalhadores e da autonomia que lhes é dada para produzir «saberes-fazer de transmissão».

**Ter condições de autonomia para transmitir** foi um dos principais aspetos identificados pelos trabalhadores como facilitador da transmissão ( $M = 4$ ; escala de 1 – dificulta muito; 2 – dificulta; 3 – não dificulta nem facilita; 4 – facilita; 5 – facilita muito).

### **Transições (não preparadas) nos percursos profissionais com impacto na transmissão**

De forma complementar, a análise efetuada aos percursos profissionais dos trabalhadores revelou que no caso dos percursos em que ocorreram eventos de saúde (acidentes de trabalho, doenças), a trajetória ascendente e estável na empresa tornou-se comprometida, criando-se, por vezes, mudanças/transições de funções percebidas como abruptas pelos trabalhadores, sem acompanhamento, que impediram a possibilidade dos novatos acompanharem o trabalho dos experientes comprometendo, assim, as possibilidades de transmissão e a sua aprendizagem: «**Com este retrocesso no meu percurso, não tenho vontade de transmitir**» [LI1].

No entanto, os trabalhadores referiram que o seu percurso para a função de LI ou de SR foi útil para o trabalho atual e permitiu a transmissão de explicações de resolução de problemas e de um conhecimento (anterior) do funcionamento das máquinas atuais: «**o conhecimento que eu já tinha foi útil... há problemas que eu só consigo resolver, porque já passei pelas linhas antigas... e isso também se transmite**» [LI2].

### **Escassez de suporte organizacional na criação de condições de transmissão no dia-a-dia de trabalho**

Os dados recolhidos junto da equipa de RH e responsáveis de produção permitem complexificar ainda mais a discussão em torno das condições de transmissão. A ação no que respeita à criação de condições para a transmissão ocorrer no dia-a-dia de trabalho verificou-se ser uma **ação ilusória partilhada entre estes interlocutores, que, na realidade, é inexistente**. Foi entendido que a transmissão «não é um foco estratégico para a empresa» (RH1), apesar de esperarem que os trabalhadores transmitam os seus conhecimentos. **A atividade de transmissão é deixada à mercê das possibilidades dos experientes e ponderações que fazem, perante fortes exigências e pressões temporais de produção e padrões de qualidade a manter**. A responsabilidade da transmissão é, por conseguinte, transferida (pelos RH) informalmente para os responsáveis de produção, que, por sua vez, passam a responsabilidade para os trabalhadores, esperando, igualmente, que estes transmitam o que sabem. Esta situação **dificulta as possibilidades de refletir sobre as condições da transmissão que poderiam**

**favorecer os trabalhadores.** Acrescenta-se ainda que os participantes do questionário referiram a ausência de ações por parte dos RH como um dos principais obstáculos à transmissão ( $M = 1,02$ ).

### **Minimização do papel da transmissão**

#### **para a continuidade do trabalho**

Verificou-se, ainda, que **o reconhecimento da importância da transmissão por parte das lideranças e funções estratégicas se assume como uma condição central para criar condições que a possibilitem.**

Num dos estudos (SR), compreendeu-se a existência desse reconhecimento, mesmo que circunscrito ao presente e não projetado para o futuro, que integrará mudanças tecnológicas, o que permite que a transmissão ocorra de uma forma aceitável do ponto de vista dos trabalhadores experientes e dos novatos. No caso do estudo com os LI, evidenciou-se um discurso, pela liderança, que sobrepõe a automação das linhas à importância dos conhecimentos e saberes-fazer técnicos específicos, levando a uma desvalorização destes últimos e a uma minimização do papel da transmissão no trabalho: «A transmissão não é uma prioridade, porque estas máquinas fazem muitas coisas e dão várias indicações, já não precisam de saber muito; tudo o que precisam de fazer é monitorizar a produção e fazer alguns ajustes.»

Destaca-se, assim, um **discurso e posicionamento marcadamente tecno-centrado**, que valoriza o potencial das máquinas e inovações tecnológicas em detrimento das potencialidades dos [conhecimentos e competências] dos trabalhadores.

### **UM CAMINHO AINDA A PERCORRER PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA TRANSMISSÃO SUSTENTÁVEL**

#### **Fatores a considerar para a sustentabilidade da transmissão**

Os resultados sobre as condições de trabalho e de transmissão são também reveladores de uma realidade atual em contexto profissional, sendo por isso indicativos do que poderá ser necessário considerar para a sustentabilidade da transmissão em contexto de trabalho, tendo em conta os desafios atuais que se colocam, mas também os futuros.

Assim, a **sustentabilidade da transmissão passará por elementos como:**

- **uma compreensão e ação apoiadas, por parte das equipas RH e lideranças**, sobre a existência de dilemas e ponderações, pelos experientes, entre transmitir ou produzir, com impacto na saúde dos experientes e na aprendizagem dos novatos;
- **o recurso frequente aos conhecimentos e percursos anteriores** para resolver problemas, tendo em conta as evoluções tecnológicas;
- e a **necessidade**, sentida pelos trabalhadores experientes, de existir **formação em matéria de transmissão.**

Na ausência de condições para a existência de interações formativas entre trabalhadores, a atividade de trabalho pode não evoluir, não permitir a transformação dos indivíduos ao longo da vida e a reflexão sobre o próprio trabalho.

### **A relevância de uma transmissão sustentável**

#### **«ao serviço da formação»**

A partir do estudo realizado, reforça-se a relevância que uma transmissão «ao serviço da formação» pode assumir ao longo da vida, como um «instrumento» que contribui também para dar resposta a mudanças introduzidas por reconfigurações de práticas (Coimbra *et al.*, 2001) e como forma de promoção da aprendizagem que potencie a autonomia dos indivíduos (Bragança *et al.*, 2011), neste caso, nos contextos de trabalho.

Importará, deste modo, pensar em intervenções que criem condições para que tais elementos possam ser considerados, contribuindo não só para possibilitar o desenvolvimento de competências e a construção da saúde, como para a própria sustentabilidade do trabalho, num círculo que se possa tornar virtuoso: **um trabalho sustentável necessitará da transmissão entre os trabalhadores para que possam desenvolver-se em competências e saúde, dando resposta, de forma mais efetiva, a exigências de produção, contribuindo, assim, para a sustentabilidade do trabalho. Se a transmissão for condicionada, estaremos, necessariamente, a limitar a sustentabilidade do trabalho nas suas diferentes dimensões.**

### **O Futuro da Transmissão (e do Trabalho)**

Apesar dos contributos da investigação não terem revelado discussões exclusivamente centradas na relação entre os trabalhadores e o futuro do trabalho, que passará pela introdução de novas tecnologias, pode refletir-se que apesar das discussões atuais acerca do papel [potencialmente redutor] das pessoas em sistemas produtivos ditos «inovadores» (p.e., automação, inteligência artificial, interações homem-robot (Bobillier-Chaumon *et al.*, 2022)) se manterá uma **necessidade de co-elaboração de conhecimentos** através de processos de negociação de significado e reconceptualização (Barcellini, 2020), no sentido de **não fragilizar os conhecimentos e os percursos anteriores dos trabalhadores** (Bobillier-Chaumon *et al.*, 2022). Reflexões estas que contribuem, também, para sustentar a importância que os conhecimentos continuarão a assumir para a realização do trabalho e, conseqüentemente, a **importância da transmissão como instrumento formativo**, quer para promover a reflexão dos próprios experientes sobre o seu trabalho, traduzindo-se em novas aprendizagens e formas de fazer o trabalho, quer para a aprendizagem do trabalho por parte de novatos.

Conclui-se, assim, que a investigação realizada é reveladora do caminho que ainda é necessário percorrer e do papel preponderante que a formação em contexto de trabalho, nas suas formas diferenciadas, assume. Neste caso, tirando partido das possibilidades de transmissão e da experiência adquirida ao longo dos percursos, para a continuidade da realização de um trabalho com qualidade e do desenvolvimento de competências em saúde dos trabalhadores, num equilíbrio ainda por conquistar. ✂



#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barcellini, F. (2020). Quelles conceptions de la coopération humains-robots collaboratifs? *Activités*, 17(1), 1-28. <https://doi.org/10.4000/activites.5007>

Billet, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209-214. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548>

Bobillier-Chaumon, M.-E., Delgoulet, C., Greenan, N., Lemonie, Y., & Warhurst, C. (2022). Éprouver la dualité des technologies digitales en croisant les regards disciplinaires. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 77(3), 1-11. <https://doi.org/10.7202/1094207ar>

Bragança, A., Castro, J. M., & Coimbra, J. L. (2011). Como sobreviver à aprendizagem ao longo da vida como blame polices do mundo moderno. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 10, 253-267.

Cloutier, E., Fournier, P.S., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A., & Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier*

*et de prudence par les travailleurs expérimentés: comment soutenir cette approche dynamique de formation en milieu de travail*. IRSST. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-740.pdf>

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences: une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 3-17). Presses Universitaires de France.

Delgoulet, C., Boccara, V., & Santos, M. (2019). *Les formateurs au travail: conditions d'exercice, activités, interventions*. Octarès Éditions.

Falzon, P. (2005, 21-23 Septembre). Ergonomie, conception et développement. *Actes du 40ème Congrès de la SELF* (pp. 30-39). Saint-Denis, France.

Grosdemouge, L. (2017). *Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir. Le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux]. Thèses.fr <https://theses.hal.science/tel-01710197>

Lefebvre, S., Cloutier, E., Ledoux, E., & Chatigny, C. (2003). Transmission et vieillissement au travail. *Vie et vieillissement*, 2(1-2), 91-111

OIT (2020). *Knowledge sharing in early identification of skill needs*. Organização Internacional do Trabalho (OIT). [https://www.ilo.org/skills/projects/WCMS\\_140837/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/skills/projects/WCMS_140837/lang-en/index.htm)

Pereira, C., Delgoulet, C., & Santos, M. (2023). Enjeux d'autonomie pour la transmission des savoirs et savoir-faire des travailleurs expérimentés de l'industrie manufacturière. *Activités*, 20(1), <https://doi.org/10.4000/activites.8261>.

Santos, M. & Lacomblez, M. (2007). Que fait la peur d'apprendre dans la zone prochaine de développement? *Activités*, 4(2), 16-29. <https://doi.org/10.4000/activites.1672>

Thébault, J. (2014). Les interactions formatives entre anciens et nouveaux dans le travail. In A. Jolivet, A.F. Molinié, & S. Volkoff (Eds.), *Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors* (pp.157-177). Liaisons Sociales.

Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail : Une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 141, 67-87. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.5368>

Vendramin, P., Valenduc, G., Molinié, A.F., Volkoff, S., Ajzen, M., & Léonard, E. (2012). *Sustainable work and the ageing workforce*. Publications Office of the European Union.

Volkoff, S., & Delgoulet, C. (2019). L'intensification du travail et l'intensification des changements dans le travail: quels enjeux pour les travailleurs expérimentés? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 28-39. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.09.002>

Wittorski, R. (1996). Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat. *Recherche & Formation*, 22, 35-46. <https://doi.org/10.3406/refor.1996.1344>

# RECURSOS HUMANOS COMO MOTOR DE TRANSIÇÃO: **PESSOAS, COMPETÊNCIAS E FUTURO DO TRABALHO**

CLÁUDIA MACHADO – Head of HR, Digital Transformation – Infineon Technologies © Fornecida pela autora e Shutterstock

Vivemos um tempo marcado por múltiplas transições que ocorrem em simultâneo e a um ritmo sem precedentes. A transição digital, a transição demográfica, as transições de carreira e as transformações culturais nas organizações estão a redefinir profundamente o mundo do trabalho. Neste contexto, os Recursos Humanos (RH) assumem um papel cada vez mais estratégico, deixando de ser uma função predominantemente administrativa para se afirmarem como uma área-chave na antecipação de mudanças, no desenvolvimento de competências e no alinhamento entre pessoas e estratégia.

As transições não são fenómenos isolados nem temporários. Pelo contrário, tornaram-se estruturais e permanentes. A forma como as organizações e os seus profissionais lidam com estas mudanças, por exemplo, atualizando competências, reorganizando equipas e revendo processos, determina não apenas a capacidade de resposta no curto prazo, mas também a sustentabilidade e a competitividade no médio e longo prazo. A área de RH afirma-se assim como um elemento central na transformação da estratégia em práticas concretas de gestão de pessoas e no apoio às transições ao longo da vida profissional.

## AS TRANSIÇÕES QUE ESTÃO A REDEFINIR O TRABALHO

A **transição digital** é, talvez, a mais visível. A aceleração da automação, da inteligência artificial e das tecnologias digitais está a transformar processos, funções e modelos de negócio. Muitas tarefas são automatizadas, outras reinventadas e novas funções emergem a um ritmo superior à capacidade tradicional de formação. Esta realidade coloca uma pressão acrescida sobre trabalhadores e organizações, exigindo uma atualização constante de competências e uma maior flexibilidade na forma como o trabalho é organizado.

Além do impacto direto nos processos e nas funções, a tecnologia está a influenciar profundamente as formas de trabalhar, colaborar e aprender. O trabalho híbrido, o recurso a



plataformas digitais, a automação de tarefas repetitivas e o apoio da inteligência artificial na tomada de decisão estão a alterar a experiência diária dos trabalhadores. Longe de representar uma ameaça, a tecnologia pode ser uma aliada na criação de ambientes de trabalho mais flexíveis, inclusivos e eficientes, ao permitir novas formas de organização do trabalho, facilitar a colaboração à distância e apoiar decisões mais informadas. No entanto, este potencial só se concretiza quando a adoção tecnológica é acompanhada por uma abordagem consciente e orientada para as pessoas, que considere o impacto nas competências,

nas condições de trabalho e na experiência dos trabalhadores.

Em paralelo, a **transição demográfica** impõe desafios igualmente significativos. O envelhecimento da população ativa, aliado à redução das taxas de natalidade, gera uma escassez crescente de talento em vários setores. As organizações passam a conviver com equipas multigeracionais, onde coexistem diferentes expectativas, ritmos e formas de aprendizagem. A gestão destas dinâmicas exige políticas de Recursos Humanos mais inclusivas, capazes de valorizar a experiência acumulada e, simultaneamente, de atrair e desenvolver novas gerações.

As **transições de carreira** são outro fenómeno incontornável. Os percursos profissionais tornaram-se menos lineares e mais fragmentados. Mudanças de função, de área ou mesmo de profissão ao longo da vida ativa deixaram de ser exceção. A noção de carreira única e estável dá lugar a trajetórias construídas por ciclos de aprendizagem, reinvenção e mobilidade. A empregabilidade passa assim a depender menos do cargo ocupado e mais da capacidade de adaptação e aprendizagem contínua.

Por fim, assistimos a uma transição cultural profunda nas organizações. As expectativas dos trabalhadores em relação ao trabalho mudaram: procura-se maior propósito, flexibilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e um ambiente de confiança. Estes fatores influenciam diretamente a atração, o envolvimento e a retenção de talento, reforçando a necessidade de uma abordagem mais humana e estratégica à gestão de pessoas, baseada na escuta ativa, na transparência, na valorização do contributo individual e na construção de relações de trabalho sustentáveis.

## **O NOVO PAPEL ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS**

Perante este cenário, os Recursos Humanos deixam de se limitar à gestão de processos e passam a atuar como verdadeiros arquitetos organizacionais, com responsabilidade direta na definição de modelos de trabalho, na promoção da mobilidade e na requalificação das pessoas. A sua missão passa por desenhar políticas e práticas que tornem as transições profissionais compreensíveis e viáveis, garantindo que a transformação organizacional acontece de forma estruturada e sustentável.

Neste contexto, cabe aos RH assegurar que a tecnologia é utilizada como um facilitador, e não como um fator de exclusão ou desumanização do trabalho. Cabe-nos participar ativamente nas decisões sobre a adoção de soluções digitais, avaliar o impacto na organização do trabalho e assegurar que estas ferramentas contribuem para simplificar processos, apoiar líderes e capacitar as pessoas. A tecnologia deve, assim, libertar tempo para atividades de maior valor acrescentado, reforçar a autonomia dos

trabalhadores e criar condições para um trabalho mais qualificado e significativo.

Neste processo, ganha especial relevância a forma como a tecnologia é gerida nas organizações. A adoção de soluções digitais levanta questões relacionadas com transparência, privacidade, uso responsável de dados e impacto nas decisões que afetam as pessoas. Os Recursos Humanos têm aqui uma responsabilidade particular, contribuindo para a definição de princípios claros, assegurando que as ferramentas digitais são compreendidas pelos utilizadores e promovendo uma utilização ética e responsável da tecnologia. Esta gestão é essencial para construir confiança e garantir que a inovação tecnológica reforça, e não compromete, a qualidade do trabalho e das relações profissionais.

Este novo papel implica uma maior proximidade à estratégia do negócio. Os RH devem antecipar impactos das mudanças tecnológicas e demográficas, identificar competências críticas para o futuro e apoiar a liderança na tomada de decisões informadas. A gestão de talento deixa de ser reativa e passa a ser prospetiva, orientada para o desenvolvimento contínuo e para a mobilidade interna.

Além disso, devemos assumir uma função essencial na criação de contextos de aprendizagem. Mais do que promover ações de formação pontuais, importa construir ecossistemas de aprendizagem integrados, que combinem formação formal, aprendizagem em contexto de trabalho e partilha de conhecimento. Esta abordagem permite-nos responder de forma mais eficaz à rapidez das mudanças e às diferentes necessidades dos profissionais ao longo da carreira.

Outro aspeto central do papel estratégico dos Recursos Humanos é a promoção de culturas organizacionais baseadas na confiança, na inclusão e na responsabilidade partilhada. A gestão das transições exige comunicação clara, envolvimento das pessoas e liderança empática. As nossas equipas de RH devem funcionar como facilitadores de mudança, apoiando líderes e equipas na adaptação a novos modelos de trabalho.

## **PESSOAS, COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA**

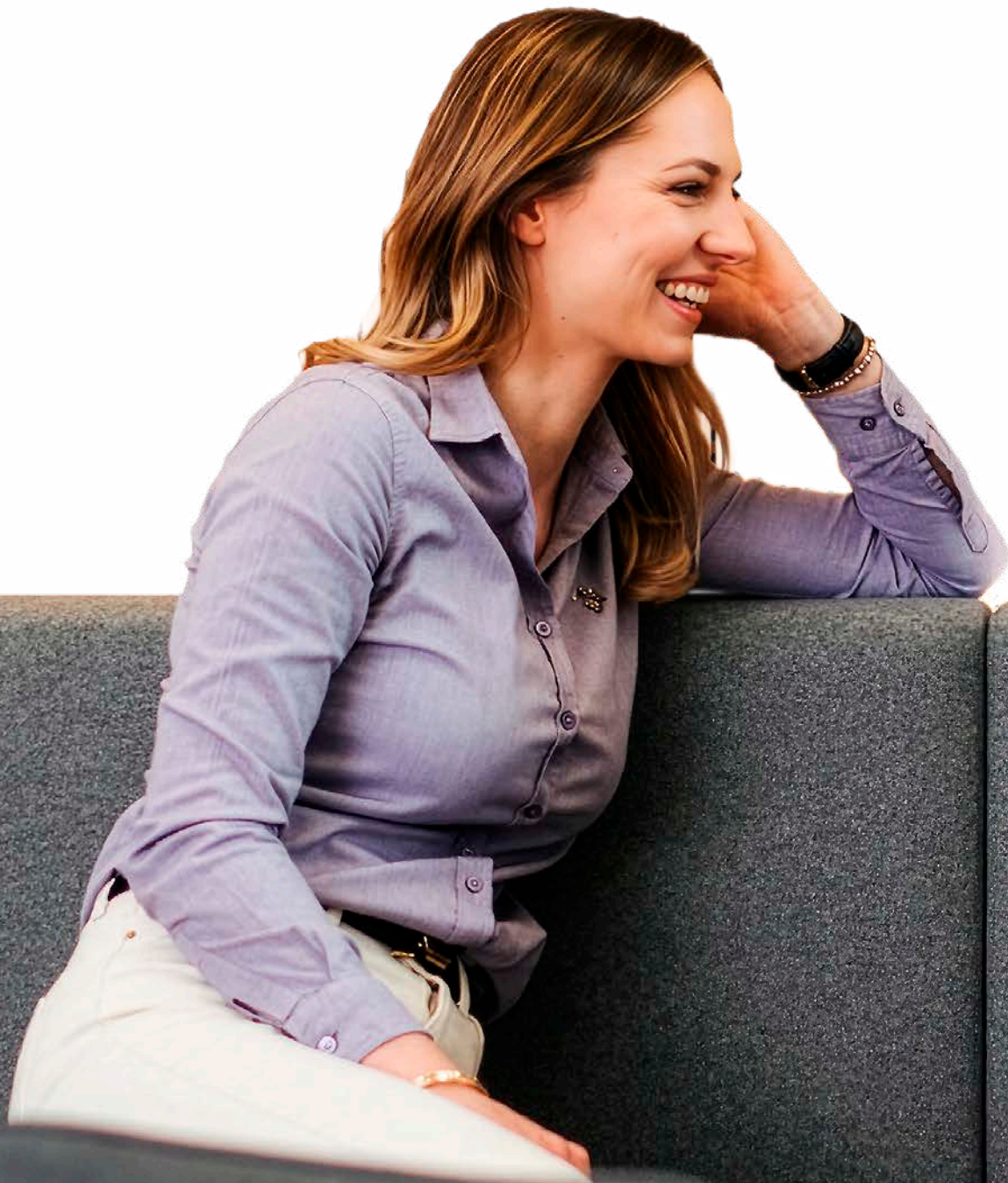
Num contexto de transições permanentes, as competências assumem um papel central. As competências técnicas continuam a ser relevantes, mas ganham destaque as competências transversais, como a capacidade de aprender, a adaptabilidade, o pensamento crítico e a colaboração. Estas são essenciais para lidar com a incerteza e para navegar ambientes de trabalho em constante evolução.

A aprendizagem ao longo da vida torna-se, por isso, um pilar fundamental. Já não se trata apenas de preparar os jovens para

Os Recursos Humanos afirmam-se como uma função estratégica incontornável, atuando como ponte entre a mudança e as pessoas, entre a estratégia e a execução, entre o presente e o futuro.

o mercado de trabalho, mas de criar condições para que pessoas de todas as idades possam atualizar e reinventar as suas competências. Esta responsabilidade é partilhada entre indivíduos, organizações e políticas públicas.

Temos uma papel cada vez mais decisivo na operacionalização desta visão, criando oportunidades de «reskilling» e «upskilling», promovendo mobilidade interna e valorizando percursos não lineares. Ao mesmo tempo, a articulação com entidades externas, como instituições de ensino e organismos públicos, é cada vez mais relevante para garantir respostas integradas às necessidades do mercado de trabalho.



Ao reconhecer as pessoas como participantes ativas no seu percurso profissional, as organizações promovem maior autonomia, facilitam a atualização contínua de competências e fortalecem a capacidade de adaptação individual e coletiva às mudanças em curso.

A tecnologia está também a alterar a forma como as competências são identificadas, desenvolvidas e mobilizadas ao longo do tempo. Ferramentas digitais permitem mapear necessidades de competências, personalizar percursos de aprendizagem e apoiar a mobilidade interna, tornando mais visível a relação entre aprendizagem e evolução profissional. Os RH assumem um papel

relevante na utilização destes instrumentos para orientar decisões sobre desenvolvimento, requalificação e afetação de talento, assegurando que a aprendizagem responde a necessidades reais e contribui para percursos profissionais mais sustentáveis.

### **RECURSOS HUMANOS COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA INCONTORNÁVEL**

Atualmente, as transições no mundo do trabalho moldam, de forma permanente, a forma como trabalhamos e organizamos as organizações. Neste contexto, os Recursos Humanos afirmam-se como uma função estratégica incontornável, atuando como ponte entre a mudança e as pessoas, entre a estratégia e a execução, entre o presente e o futuro.

Ao promover culturas de aprendizagem contínua, ao antecipar necessidades de competências e ao apoiar trajetórias profissionais sustentáveis, os Recursos Humanos contribuem para um mercado de trabalho mais inclusivo, resiliente e preparado para enfrentar os desafios das transições digitais, demográficas e sociais. O futuro do trabalho constrói-se hoje, e os Recursos Humanos são um dos seus principais protagonistas. ✨



# A FORMAÇÃO COMO INCENTIVADOR DA TRANSIÇÃO DE CARREIRA

LEONOR SALGUEIRO – Departamento de Formação Profissional, Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. © PRO\_MOV e Arquivo IEF, IP



**A** carreira profissional é um conceito que tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. Já não é mais algo que se inicia e termina no mesmo empregador e a fazer a mesma coisa, mas antes algo que se constrói ao longo da vida, por vezes passando por diferentes empregadores, por diferentes funções e profissões, com períodos de aprendizagem, de avanços e também recuos, possivelmente com períodos de desemprego. A carreira é algo de pessoal, construído pelo indivíduo, momento a momento, fase a fase, decisão a decisão.

Esta construção individual é, contudo, afetada por fatores externos na medida em que há períodos de desemprego que a pessoa não previa, há profissões que deixam de ser relevantes, há alterações tecnológicas que impactam no modo como as profissões são exercidas e todas estas alterações requerem por

parte da pessoa uma atualização constante. Uma nova máquina é introduzida na fábrica, um novo «software» é adotado pela empresa, novas leis são emitidas e alteram procedimentos, todos estes fatores impactam as profissões e os profissionais.

A melhor maneira de se estar preparado para as transições decorrentes destas alterações é assumindo que a aprendizagem se faz ao longo de toda a vida.

A aprendizagem ao longo da vida surge como um conceito transformador na medida em que se assume que a aprendizagem não é restrita aos primeiros anos de vida, mas algo que pode e deve ser feito ao longo de toda a vida, exatamente porque o mundo muda, as profissões mudam, os contextos mudam e os problemas tornam-se mais complexos e requerem novas competências técnicas, relacionais, sociais e pessoais.

Com estes conceitos em fundo, o **Sistema Nacional de Qualificações** quando foi criado incorporou a formação profissional inicial e contínua, valorizou as aprendizagens informais e não formais e estabeleceu uma flexibilidade curricular que permite construir um percurso formativo à medida das necessidades do aprendente.

É neste contexto que o IEPF desenvolve a sua oferta de Formação Profissional como um pilar que sustenta as transições de vida e de carreira.

## RESPOSTAS FORMATIVAS PARA JOVENS EM ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO

Um desses pilares é a transição para a vida ativa: os cursos de **Aprendizagem** dão, aos jovens que os procuram, uma preparação de excelência para iniciarem a sua vida profissional sem precisarem de completar um curso superior, embora essa possibilidade se mantenha aberta com a conclusão destes cursos.

Os cursos de **Aprendizagem** destinam-se a jovens até aos 29 anos, que não tenham completado o ensino secundário. Ao concluir estes cursos, é possível obter a equivalência ao 12.º ano e uma certificação profissional de nível 4. São cursos que se caracterizam por uma forte componente prática, já que, da sua duração total (entre 3.000 e 4.000 horas), a componente em contexto de trabalho ocupa quase metade (entre 1.100 e 1.500 horas). Esta componente prática é desenvolvida em empresas, em contexto real de trabalho, com o acompanhamento de tutores. É definido um plano de atividades para o jovem desenvolver, atividades essas que irão complementar a formação teórica obtida em sala. Temos, assim, uma formação em alternância, que integra teórica e prática em contexto de trabalho de modo integrado e complementar. Os jovens que optem por esta via conseguem, deste modo, uma preparação teórica e prática para o mercado de trabalho, que se concretiza numa elevada empregabilidade.

Ainda na lógica da formação em alternância, a possibilidade de conseguir uma formação técnica de elevado grau de especialização, de nível pós-secundário, está disponível através dos cursos de **Aprendizagem +**.

Estes cursos, que oferecem uma certificação de nível 5, destinam-se a jovens e adultos entre os 18 e os 29 anos, com escolaridade de nível secundário, que procuram uma integração rápida e certificada no mercado de trabalho, ou já com uma certificação de nível 5 que pretendam uma requalificação profissional.

Com a **Aprendizagem +** os jovens conseguem, com uma formação que dura entre 1.325 e 1.675 horas, com uma componente prática que pode chegar a metade da carga horária total, uma qualificação técnica, teórica e prática, de elevada qualidade e com empregabilidade, já que possibilita preencher as necessidades de quadros intermédios nas empresas.

Temos aqui, então, duas possibilidades para apoio a uma das transições mais importantes na vida: passar da vida de estudante à vida de profissional. Com este apoio dos cursos de Aprendizagem e Aprendizagem +, os jovens garantem que ingressam no mercado de trabalho bem preparados, com as competências necessárias a um início de vida profissional bem-sucedido.

Outra possibilidade de apoio a este momento de transição (de estudante a profissional) são os **Cursos de Especialização Tecnológica (CET)**. São cursos que certificam com o nível 5 de qualificação e destinam-se a adultos com mais de 18 anos. Têm uma duração entre 1.225 e 1.560 horas, com uma forte componente prática em contexto de trabalho, chegando quase a metade do total de horas de formação. Estes cursos possibilitam ainda o prosseguimento de estudo no ensino superior, através de condições preferenciais a licenciaturas pré-definidas conforme a área de estudos e concursos especiais de acesso. Numa fase de indecisão sobre o percurso a seguir após terminar o ensino secundário, os CET proporcionam a possibilidade de manter as duas opções em aberto: ingressar no mercado de trabalho ou estudos superiores. Obtendo esta certificação de nível 5, o ingresso no mercado de trabalho é uma opção feita com mais segurança, competência e preparação, mas se quiser prosseguir estudo superiores, o jovem ou adulto tem essa possibilidade, com a vantagem de já ter conhecimentos técnicos da área.

## PERCURSOS DE QUALIFICAÇÃO PARA ADULTOS EM MUDANÇA DE CARREIRA

Se há alguns anos se considerava que a aprendizagem terminava quando se saía da escola, cada vez mais essa ideia se tem alterado, já que o mundo e a tecnologia mudam demasiado rápido para que os conhecimentos adquiridos nos bancos da escola sejam suficientes para o resto da vida. Esta necessidade de aprender ao longo da vida confronta os adultos em vários momentos de transição: perda de emprego, mudança tecnológica, mudanças de procedimentos, crises várias, pessoais e profissionais.

Para dar resposta a esses momentos de transição, a Formação Profissional é indispensável como estratégia de preparação e adaptação à mudança.

Seja um percurso tão curto como 25 horas de formação ou tão longo como 1.500 horas, a oferta do IEPF é variada e completa.

Os cursos **Educação e Formação de Adultos (EFA)** constituem uma referência da formação para adultos. Com esta modalidade de formação, qualquer adulto com mais de 18 anos e escolaridades que podem variar entre o não ter ainda o 4.º ano ou já ter completado o 12.º ano, pode aumentar o seu nível de escolaridade e completar o

4.º, o 6.º o 9.º e mesmo o 12.º ano e, se quiser e puder, ao mesmo tempo, adquirir uma formação profissional. Temos, pois, uma modalidade de formação que oferece uma grande variedade de respostas, em percursos ajustados ao perfil de entrada dos adultos e que permitem uma dupla certificação, escolar e /ou profissional.

Esta resposta é da maior importância para os adultos, pois dá-lhes a oportunidade de aumentarem a sua escolaridade sem terem de regressar à escola, ou seja, podem fazer uma aprendizagem de cariz mais escolar com técnicas e métodos pedagógicos adequadas a adultos, com flexibilidade de início (não há limitação pelo ano letivo, os cursos iniciam ao longo do ano). Simultaneamente, se o adulto já for detentor de habilitações escolares ao nível do 9.º ano ou superior, até ao 12.º ano, pode aumentar as suas competências profissionais.

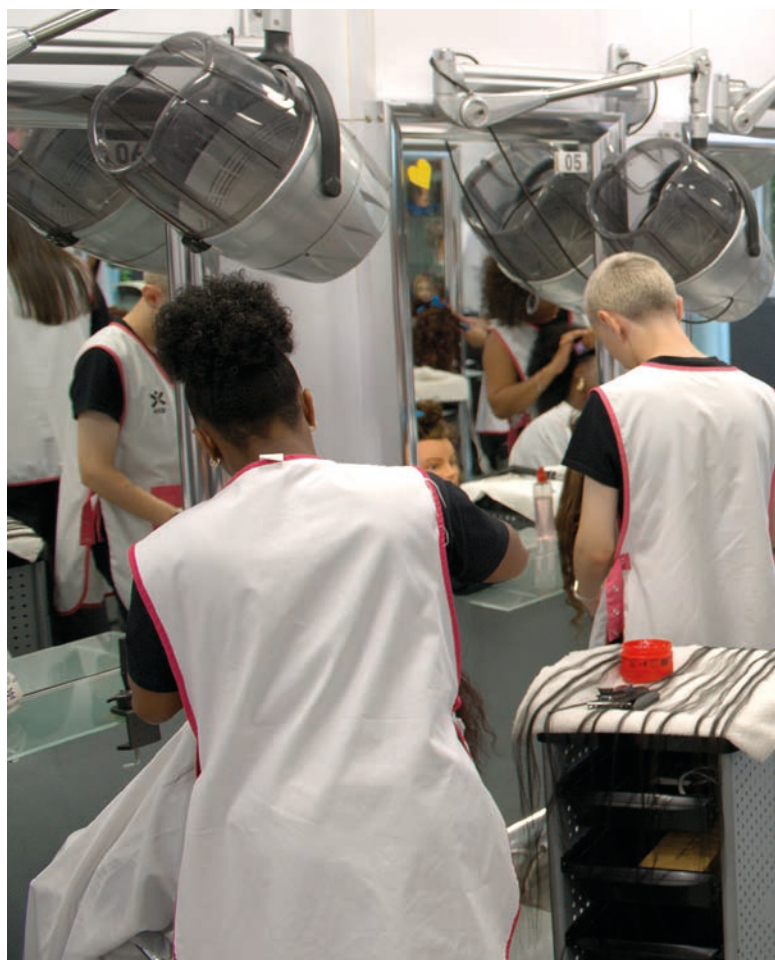
Estes cursos podem ter durações entre as 400 e as 1.300 horas, conforme o nível de escolaridade de entrada e a saída profissional associada. Têm três componentes: a de base, que se foca sobretudo na aquisição e desenvolvimento de conhecimento, aptidões e atitudes necessárias ao aumento da qualificação escolar; a tecnológica, visando a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes definidos no perfil profissional da saída que estiver a ser desenvolvida; e a prática em contexto de trabalho, que se destina à aplicação e consolidação dos conhecimentos, aptidões e atitudes adquiridas nas outras duas componentes, realizando atividades de formação em contexto de empresa ou outras entidades formadoras, de acordo com a saída profissional em causa.

### **RVCC: RECONHECER COMPETÊNCIAS PARA NOVAS OPORTUNIDADES**

Tendo uma organização modular, estes percursos são flexíveis e adaptáveis às necessidades dos adultos e, por isso, revelam-se particularmente úteis nas transições inesperadas, como o desemprego, pois permitem aproveitar esse momento de paragem profissional para melhorar as competências.

Os momentos de desemprego, sobretudo quando inesperados, são momentos de crise pessoal por vezes difíceis de ultrapassar. Mas podem ser o momento de reavaliar competências, escolaridade, motivações e projetos. Podem ser a oportunidade de mudar de vida. E mudar de vida pode depender apenas de aumentar a sua escolaridade ou obter uma certificação profissional. Para isso, o processo de **Reconhecimento Validação e Certificação de Competências (RVCC)** contribui de maneira significativa.

Através do RVCC, o adulto consegue valorizar a sua carreira e todas as aprendizagens que fez ao longo desta. Aprendizagens formais, informais e não formais que permitiram o desenvolvimento de competências que o adulto às vezes nem se apercebeu. Através deste processo e sempre com a ajuda de um técnico especializado



de um Centro Qualifica, e através de técnicas e instrumentos específicos e desenhados para esse fim, o adulto explora, avalia, reconhece competências que, após validação face a um referencial específico, lhe conferem uma certificação escolar e/ou profissional com o mesmo valor das certificações obtidas noutras modalidades de qualificação.

O adulto pode obter um diploma equivalente ao 1.º, 2.º ou 3.º ciclo do ensino básico ou diploma equivalente ao nível secundário. Pode ainda obter um certificado de qualificações (se ainda não tiver completado a escolaridade associada ao nível de qualificação respetivo – para o nível 2 o 9.º ano e para o nível 3 o 12.º ano) ou um diploma de qualificação se já tem a escolaridade associada ao respetivo nível de qualificação.

Pode ainda obter uma certificação parcial, se não validar todas as unidades de competência de um referencial. Se for este o caso, poderá prosseguir a sua formação num curso EFA ou numa formação modular que lhe permita completar a sua qualificação.

Os processos de RVCC escolar e profissional podem ser desenvolvidos em simultâneo e assim o adulto obtém uma dupla certificação.



## PARCERIAS ESTRATÉGICAS PARA APOIAR A REQUALIFICAÇÃO E A EMPREGABILIDADE

Nas modalidades descritas até aqui, o IEFP atua como entidade formadora exclusiva, contando, quando necessário, com a colaboração de entidades empregadoras para assegurar a formação em contexto de trabalho, mas há situações específicas em que o IEFP se associa a outras entidades para potenciar o apoio à transição de carreira que algumas pessoas procuram.

O programa **UPskill** é um exemplo de sucesso de uma parceria deste tipo. Inicialmente entre o IEFP, a APDC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento de Comunicação e o CCISP – Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Públicos, foi depois alargada ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e à FCUL – Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Este programa funciona desde 2020, tendo sido já objeto de uma renovação dos acordos em 2023.

Trata-se de um programa desenhado com uma metodologia inovadora, em que o ponto de partida são as necessidades das empresas em termos de profissionais qualificados em linguagens

de programação, administração de redes e cibersegurança, CRM e ERP, entre outras. Assegura-se assim uma empregabilidade elevada, pois quando os formandos são recrutados é já conhecido o número de vagas que as empresas dispõem para contratação e, existindo sucesso na formação e interesse de ambas as partes, há um encontro mais rigoroso de oferta e procura.

Este programa tem como destinatários adultos que tenham o 12.º ano completo ou uma licenciatura com poucas perspetivas de trabalho nessa área, por serem áreas com fraca empregabilidade ou sujeitas a ser mais impactadas pela automatização e digitalização, e/ou adultos que queiram mudar de área profissional, enveredando por uma profissão numa área tecnológica. Podem estar desempregados ou em situação de subemprego, ou seja, em empregos que não correspondam à sua habilitação.

O percurso formativo só é desenhado depois de se saber quantas e quais as empresas aderentes em cada ano, quais as suas necessidades em termos de contratações e em que tecnologias as instituições do ensino superior (IES) participantes desenharam os percursos formativos, mantendo-se em estreita



colaboração com as empresas. Assegura-se, assim, a adequação da formação às necessidades reais do mercado.

Os percursos de formação duram geralmente cerca de nove meses, em que seis meses serão em sala nas IES e três meses em contexto de trabalho nas empresas aderentes. Se necessário, este período na empresa pode chegar até aos seis meses, já que o objetivo é conseguir a integração dos formandos nessa organização.

Com este programa consegue-se proporcionar um apoio às pessoas e às empresas, numa das transições mais exigentes, a da digitalização.

Uma outra parceria entre o IEFP e o tecido empresarial concretizou-se através do programa **Pro Mov**. Este programa, iniciado em 2021, resultou de uma parceria com a SONAIE, a Nestlé e a SAP inicialmente. Em 2023, alargou-se à Associação BRP e à CIP e, em 2025, foi novamente alargada, com a entrada da Fundação Belmiro de Azevedo.

Todas estas entidades comprometeram-se a criar um programa e uma metodologia de trabalho que requalifique profissionais em áreas variadas (agricultura, automóvel digital e «business intelligence», construção, «green jobs», indústria, saúde, turismo e vendas). Esta metodologia assenta também na identificação das necessidades de profissionais no mercado, procurando garantir empresas sólidas para a realização da formação em contexto de trabalho e a futura empregabilidade dos formandos. Nesta parceria, o IEFP assegura a formação teórica e as entidades aderentes asseguram empresas que proporcionem formação em contexto de trabalho aos formandos e formandas.

São desenhados percursos de formação que respondam às necessidades das empresas, com uma duração entre seis e nove meses, incluindo formação prática em contexto de trabalho de cerca de três meses. A formação teórica é ministrada exclusivamente nos Centros de Gestão Direta e Centros de Gestão Participada do IEFP.

Nestes percursos privilegia-se a mudança de carreira, representada na comunicação do próprio programa que divulga os cursos como uma oportunidade de deixar uma profissão de que não se gosta ou com pouco futuro e enveredar por uma nova profissão, em áreas em que a necessidade de profissionais é significativa no mercado de trabalho.

Também nesta parceria almeja-se facilitar transições, dando possibilidades de formação requalificante a adultos desempregados, com o 9.º ano ou o 12.º ano (dependendo do curso pretendido).

Seja com recursos próprios ou em parceria, o IEFP é o parceiro por excelência nas transições que pessoas e empresas enfrentam. Proporcionar às pessoas melhores competências, melhores aptidões, mais escolaridade permite oferecer às empresas trabalhadores com mais competências, mais bem preparados para as mudanças e consequentemente suportar a mudança das próprias empresas.

Enfrentamos um mundo mais complexo, com desafios que requerem mais colaboração. No cruzamento entre pessoas e empresas, o IEFP posiciona-se como um parceiro de excelência para, através da formação profissional, contribuir para uma melhor preparação das pessoas para os desafios dos trabalhos em mudança e assim contribuir para uma melhor preparação das empresas para uma economia volátil. ✖

**C****E****T****I****E****F****P**

1

Cursos

Especialização

Tecnológica

2

**DEIXA**

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

E faz um curso que  
te garante um emprego  
bem remunerado.



# Precisa de talento especializado?

Junte-se ao PRO\_MOV, receba profissionais preparados para integrar a sua empresa e faça parte da mudança!

- Participe no desenvolvimento dos programas
- Aceda a profissionais preparados para o mercado
- Reforce a sua equipa com novas competências

Ao integrar esta iniciativa, contribui para a formação de talento alinhado com as necessidades do mercado, em áreas como **Agricultura, Automóvel, Business Intelligence, Construção, Digital, Green Jobs, Indústria, Logística, Saúde, Turismo e Vendas**, com a possibilidade de desenvolver outras formações

**Faça parte desta mudança.  
Junte-se ao PRO\_MOV!**



Seja Parceiro  
PRO\_MOV



Saiba mais em [pro-mov.pt](http://pro-mov.pt)

## Fundadores



## Institucionais

