

# Mudanças profissionais: avaliação intercalar da carreira e mobilidade interna

## Introdução

A maioria das políticas sociais e económicas que defendem o prolongamento da vida ativa preconiza um alargamento da idade legal de passagem à reforma para os 67 anos de idade, associado a um aumento efetivo da idade de reforma. O prolongamento da vida ativa é uma das estratégias adotadas para evitar a pobreza entre os idosos e para reduzir as despesas do Estado com pensões e outras prestações sociais.

As pessoas precisam de trabalhar durante mais anos – e muitas vezes desejam fazê-lo. Contudo, o tipo de trabalho a executar pode não ser adequado a trabalhadores mais velhos e as suas competências podem encontrar-se obsoletas. Para que o prolongamento da vida ativa seja de facto uma realidade, é necessário antecipar as necessidades futuras dos trabalhadores de meia-idade e iniciar uma reflexão muito antes de os trabalhadores verem as suas escolhas limitadas e de já não ser possível fazer qualquer mudança. Esta questão é particularmente importante para todos aqueles que realizam trabalhos penosos.

O presente relatório avalia as vantagens de rever em que situação se encontram os trabalhadores a meio das suas carreiras laborais e as opções de que dispõem para se manterem ativos durante mais tempo. Apresenta dados económicos, sociais e psicológicos relativos à carreira e orientação profissional. Fornece estimativas sobre a longevidade dos empregos, o tempo de serviço médio e eventual dos chamados «empregos para a vida» e o tempo de serviço daqueles que abandonam o mercado de trabalho, com base nos dados do Inquérito às Forças de Trabalho da UE. O relatório prossegue com uma descrição da legislação e das estratégias destinadas a prolongar a vida ativa dos trabalhadores com trabalhos penosos. Termina com um resumo dos dados obtidos sobre a implementação de verificações de carreira em três países e com uma discussão das conclusões retiradas de oito estudos de caso referentes a empresas.

## Contexto político

O Livro Branco sobre as pensões, elaborado em 2012 pela Comissão Europeia, salienta os desafios do envelhecimento demográfico para a sustentabilidade dos regimes de pensões. A idade legal da reforma tem sido

aumentada e desincentivada a saída precoce do mercado de trabalho. A questão fulcral consiste em desenvolver estratégias que mantenham as pessoas no mercado de trabalho sem afetar negativamente a sua saúde e bem-estar.

## Principais conclusões

Prevê-se que, entre 2010 e 2030, a Europa perca, em média dois milhões de trabalhadores por ano. Isto representa uma perda de 1% da sua atual população ativa por ano, ao longo de 20 anos. Ainda assim, em certos países, a maioria dos trabalhadores reforma-se demasiado cedo. Muitas vezes, isso acontece, não porque o desejem fazer, mas porque se sentem obrigados a isso e não têm outra opção. A natureza do seu trabalho e o ambiente de trabalho não lhes permitem ficar; os motivos podem ser físicos e/ou psicológicos.

### Carreiras

Apesar de a maioria dos novos empregos ser de curta duração, a maioria dos trabalhadores acaba por estabelecer relações profissionais duradouras com o mesmo empregador. As relações profissionais contínuas, duradouras e regulares continuam a ser a norma em toda a Europa, e os dados sugerem que a maioria das pessoas se reforma de empregos que mantiveram por mais de 20 anos. De facto, alguns sinais sugerem que o fenómeno das relações profissionais duradouras se venha a intensificar no futuro. Tanto os empregadores, como os trabalhadores têm interesse em estabelecer relações profissionais duradouras, pois ambos retiram vantagens das mesmas.

### Trabalhadores com trabalhos penosos

Cerca de 9% a 15% dos trabalhadores da Europa possuem empregos designados «trabalhos penosos», ou seja, trabalhos intensos, perigosos, nocivos para a saúde ou insustentáveis. Os estudos demonstram que, em relação a outros trabalhadores, estes são muito mais propensos a pedir a reforma antecipada.

A maioria dos países dificultou substancialmente o acesso à reforma antecipada por parte dos trabalhadores com trabalhos penosos. Hoje em dia, são muitas as estratégias que permitem prolongar a vida ativa destes trabalhadores, reduzindo a sua carga ou tempo de trabalho ou permitindo-lhes mudar de emprego.

## Implementação das verificações de carreira a nível nacional

As verificações de carreira ou revisões intercalares de carreira (MCR) são uma avaliação dos trabalhadores nos seus postos de trabalho e não devem ser confundidas com políticas ativas de mercado de trabalho, tais como a (re)orientação profissional para os desempregados. As MCR devem ser implementadas e organizadas no seio empresarial, apesar de ser mais adequado deixar a sua realização para um parceiro neutro, como um representante sindical ou uma entidade terceira. Esta transferência de funções contribui para uma relação de maior confiança entre empregadores e trabalhadores.

Apesar de ser do interesse geral que as MCR sejam realizadas de forma estruturada e profissional, os departamentos de recursos humanos ou as agências de emprego nem sempre têm capacidade para fazê-lo. Uma MCR deve ser imparcial e neutra do ponto de vista dos recursos humanos.

A existência de uma obrigação legal para realizar uma MCR não é garantia de que a mesma será realizada. Para incentivar essa prática, os parceiros sociais terão de adotar o papel de promotores.

### Práticas empresariais

As atitudes empresariais para reter os trabalhadores mais velhos estão, regra geral, a tornar-se mais positivas. Para evitar acusações de discriminação decorrentes do facto de se tomarem medidas especificamente destinadas aos trabalhadores mais velhos, os empregadores estão, contudo, mais inclinados a implementar uma política geral baseada no ciclo de vida do que uma MCR. As empresas devem:

- informar-se sobre as práticas de gestão da idade;
- avaliar outros fatores (saúde, família e cuidados) e não apenas as condições de trabalho e as competências;
- conceder mais flexibilidade aos trabalhadores mais velhos em termos de horas de trabalho e atribuição de tarefas.

## Indicadores para políticas

A retenção dos trabalhadores mais velhos tem vindo a tornar-se uma preocupação premente dos empregadores. A maioria das empresas não possui políticas de combate ao envelhecimento demográfico e aos eventuais défices de mão-de-obra que se deverão verificar nos próximos anos – uma questão importante que deve ser abordada.

A gestão da idade e a abordagem ao trabalho de acordo com o ciclo de vida são fundamentais para resolver os problemas dos empregadores. Os acordos coletivos parecem ser formas adequadas de incorporá-las nas práticas empresariais.

As opções que se abrem aos trabalhadores com trabalhos penosos e em busca de uma mudança profissional incluem:

- reorientação para outras profissões, com o apoio dos empregadores e das agências de emprego;
- reforma parcial ou redução do horário de expediente com compensação;
- orientação profissional;
- estratégias de gestão da idade;
- uma mudança para uma estratégia de acompanhamento (mentoring) ou aconselhamento (coaching);
- participação na gestão do conhecimento e na transferência do mesmo entre gerações.

Através das MCR, é possível avaliar a correspondência entre o trabalhador e o trabalho em si, de modo a perceber se é necessário tomar alguma medida (como a realização de ações de formação) para assegurar que as competências do trabalhador se adequem às necessidades do trabalho ou se é necessária uma mudança de tarefa ou de orientação profissional.

As MCR também podem contribuir para uma maior sintonia entre trabalhador e local de trabalho, bem como para manter ou aumentar o nível de empregabilidade do trabalhador, sendo assim também do interesse do empregador.

Apesar de as MCR deverem cobrir todos os aspetos do trabalho, existem fatores de particular importância, como a saúde, os níveis de competência, o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, a situação financeira pessoal, o direito à reforma e a gestão do conhecimento.

As MCR devem ser articuladas com práticas coletivas e com estratégias como o coaching, a intervenção do empregador ou do Estado e a adoção de práticas de gestão de recursos humanos mais favoráveis à idade. Os principais fatores da vida ativa a serem abrangidos por uma MCR incluem:

- a capacidade física e psicológica de uma pessoa para continuar a realizar o seu trabalho atual;
- a necessidade (ou não) de continuar a trabalhar por motivos financeiros;
- o desejo (ou não) de continuar na mesma linha de trabalho;
- a previsão de procura da profissão em causa ao longo dos próximos 15 a 20 anos;
- os eventuais empregos alternativos (ou nichos especializados na área profissional do trabalhador) e como chegar lá;
- a eventual necessidade de se mover entre organizações ou de optar por um trabalho independente;
- estratégias de ajuste que permitam ao trabalhador continuar produtivo e realizado no emprego atual e em futuros empregos.

### Informações adicionais

O relatório *Changing places: Mid-career review and internal mobility* encontra-se disponível em <http://eurofound.europa.eu/publications>.

Para mais informações, contactar Jean-Marie Jungblut, investigador, em [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).