





"Adaptação do modelo europeu de emprego apoiado para potenciar o acesso de migrantes e refugiados ao mercado de trabalho"

Projeto de parceria de pequena dimensão ERASMUS+ no domínio do ensino e formação profissionais

Contrato n.º: 2022-2-BG01-KA210-VET-000094646

Atividade 2: Resultados intelectuais/Resultado 1 (R1) "Versão adaptada do modelo europeu de emprego apoiado para o aconselhamento e a orientação profissional de migrantes/refugiados"



Autores:







Introd	ução		3
1.	Modelo ad	aptado do Emprego Apoiado	7
1.1. 1.2.		s fundamentais do Emprego Apoiado (EA)ntain de finalmentais do Emprego Apoiado (EA)ntain se final de migrantes e refugiados no mercado de traball	
	_	gáriagária a en a un un un migrumes e renagiados no meredas de traban	
1.3.		ios das atividades do projeto ADAPTREF no âmbito do Emprego Apoiad	
1.4. 1.5.	=	lo técnico de Emprego Apoiado o Emprego Apoiado	
1.5.		Envolvimento do candidato	
	1.5.1.1.	Sugestões para um envolvimento eficaz do candidato	
1.5.2	2. Fase 2:	Perfil vocacional	
	1.5.2.1.	Sugestões para a elaboração do perfil vocacional	
1.5.3	3. Fases 3	3 + 4: Procura de emprego e envolvimento dos empregadores	22
	1.5.3.1.	Preparação do dossier de candidatura a emprego	23
	1.5.3.2.	Entrevista de emprego	24
	1.5.3.3.	Lidar com a rejeição	27
	1.5.3.4. eficazes	Sugestões para uma procura de emprego e um envolvimento do emprego 27	gador
1.5.4	4. Fases 5	5 + 6: Acompanhamento pós-colocação e progressão na carreira	28
	1.5.4.1.	Sugestões para um apoio eficaz no local de trabalho e fora do local de tra 31	balho
2. 2.1.		ogia de Rotação no Trabalho como ferramenta complementar entação da rotação no trabalho	
2.1.	1. Entida	des a nível local/regional para a implementação da rotação no trabalho	34
2.1.2	2. Fase do	a persuasão	35
3. Apoia		ta de medição de impacto para os processos implementados de Emprego ação no Trabalho (<i>Job rotation</i>)	
3.1.	Introdução	0	40
3.2. 3.3. Pr	Como usar	r a ferramenta de avaliaçãointervenção, princípios e critérios de qualidade, e indicadores de desemp	40
3.3.1.	Tipos de e	vidências	50
Referê	ncias		62





Introdução

Com base num inquérito às forças de trabalho¹ publicado pela Comissão Europeia e pela OCDE em 2021, os refugiados são um dos grupos de migrantes mais vulneráveis no mercado de trabalho. Os dados indicam que, entre os refugiados economicamente ativos, 1 em cada 5 está desempregado, e 1 em cada 8 está desempregado há mais de um ano. O estudo revela que os refugiados demoram, em média, até 20 anos a atingir uma taxa de emprego semelhante à da população do país de acolhimento. Comparando os refugiados com outros migrantes, as suas diferentes taxas de emprego podem ser explicadas pelos seus diferentes níveis de escolaridade. Dito isto, o nível de escolaridade dos refugiados também varia consoante o país de origem.

A participação no mercado de trabalho faz parte de um processo de integração mais vasto, pelo qual os nacionais de países terceiros que residem legalmente na UE podem aceder não só ao emprego, mas também ao ensino profissional e a bens e serviços públicos. Embora seja sobretudo de âmbito nacional, regional e local, este tema ganhou importância na agenda política da UE nos últimos anos, uma vez que os decisores políticos reconheceram que a participação económica, social, cultural e cívica dos migrantes nas sociedades europeias de acolhimento é essencial para superar os desafios e beneficiar das oportunidades da migração.

Até ao momento, os refugiados e os migrantes não têm recebido apoio relevante no mercado de trabalho. O modelo de emprego apoiado constitui uma ação complementar para apoiar a sua inclusão laboral. Esta prática existe em Portugal e entendemos explorá-la também na Bulgária. A elevada oferta de recursos de mão-de-obra e a baixa procura reduzem as possibilidades de os refugiados e migrantes encontrarem emprego no mercado aberto e limitam as possibilidades de sucesso dos programas e projetos de apoio. Os atuais prestadores de serviços de orientação profissional não são capazes de lidar com as necessidades complexas dos refugiados, uma vez que não dispõem de conhecimentos, aptidões e competências adequados para os ajudar, nem de orientações metodológicas estruturadas. Acresce que existe ainda um entendimento generalizado de que os refugiados não necessitam de um emprego porquanto são apoiados pelos serviços sociais.

Mesmo assim, algumas iniciativas de emprego são desenvolvidas em locais de emprego protegido e empresas sociais.

Com este projeto, pretendemos fornecer conhecimentos e conceitos adicionais aos técnicos de orientação profissional e aos técnicos de emprego para adaptarem as condições, preferências e desafios dos empregadores às especificidades dos refugiados e migrantes candidatos a emprego.

Gostaríamos de sugerir aos técnicos de orientação profissional e técnicos de emprego que trabalham na área do apoio profissional a refugiados e migrantes que implementem a abordagem inovadora do Emprego Apoiado, devidamente adaptada a estes destinatários, que pode ser uma solução adequada para combater a exclusão laboral dos refugiados e migrantes. Com o apoio deste manual, estes técnicos serão capazes de criar um percurso acessível e de apoio no mercado de trabalho para refugiados e migrantes (especialmente oriundos da Ucrânia), implementando os métodos de orientação profissional como parte do processo de 5 fases do modelo tradicional de

-

¹ https://www.oecd.org/employment/oecd-labour-force-statistics-23083387.htm





emprego apoiado. Por questões de simplificação terminológica, estes profissionais serão doravante referidos como técnicos de emprego apoiado.

Desde o início da guerra, mais de 330.000 ucranianos entraram na Bulgária. No auge da crise, mais de 115.000 pessoas foram alojadas e, até à data, cerca de 78.000 continuam a viver na Bulgária. Cerca de metade destas pessoas estão alojadas em bases estatais e hotéis ao abrigo do novo programa humanitário.

Mais de 5.600 cidadãos ucranianos estão empregados no âmbito da proteção temporária na Bulgária, o que representa mais de 15% da população ativa dos que fogem da guerra na Ucrânia. Este número não inclui os trabalhadores com contratos e os que se encontram em regime de estágio e, no entanto, esta é a percentagem mais elevada de refugiados integrados que o Estado conseguiu alcançar na sua história recente, e apenas no espaço de 3 meses.

Os trabalhadores estão distribuídos por quase todos os distritos do país, em 20 setores da economia e em 9 áreas profissionais diferentes. Os setores de trabalho estão a expandir-se nas seguintes direções: da hotelaria à restauração, das atividades administrativas e auxiliares à construção, passando pela investigação e pelas tecnologias da informação. No início da crise, o setor das tecnologias da informação afirmou precisar de cerca de 30.000 trabalhadores e a indústria têxtil de cerca de 20.000. Os ucranianos já foram recrutados em vários setores enquanto gestores, especialistas, técnicos, pessoal de apoio e administrativo, assim como em profissões que não exigem qualificações especiais.

Em 6 de junho de 2021, a Agência de Emprego da Bulgária lançou um programa para apoiar os refugiados ucranianos com proteção temporária no país. Será concedida uma remuneração de 356 BGN (cerca de 170 EUR) durante 3 meses para rendas e despesas gerais aos cidadãos ucranianos que tenham começado a trabalhar na Bulgária.

Por outro lado, o Estado concederá aos empregadores que contratem refugiados um salário mínimo e um seguro durante o mesmo período. A verba é disponibilizada pela UE no âmbito do projeto Solidariedade, financiado pelo Programa Operacional "Desenvolvimento dos Recursos Humanos".

Durante o período de emprego subsidiado, as entidades empregadoras receberão fundos para a remuneração dos ucranianos empregados no valor do salário mínimo (BGN 710,00/360 EUR) e para os seguros devidos a cargo das entidades empregadoras, bem como incentivos que cubram os custos de todas as contribuições devidas a cargo da entidade empregadora, de acordo com o estabelecido no Código do Trabalho e no Código da Segurança Social.

Em Portugal, o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2022², disponibilizado pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, refere que em 2022 se registou, pelo sétimo ano consecutivo, um aumento da população estrangeira residente, de 11,9% face a 2021, totalizando 781.915 cidadãos estrangeiros titulares de autorização de residência. Foram deferidos 56.585 pedidos de proteção temporária, dos quais 44.519 referentes a cidadãos ucranianos.

_

² https://www.sef.pt/pt/Pages/conteudo-detalhe.aspx?nID=92





No estudo realizado por Catarina Reis de Oliveira, que resultou no Relatório Estatístico do Asilo 2023³, é referido que Portugal se orgulha "de ser a casa de refugiados de mais de 130 nacionalidades, muitos correspondentes a conflitos menos visíveis, e que hoje constituem novas comunidades que desde finais de 2015 fazem parte de nós, da nossa cultura e do nosso país. Hoje, somos por isso mais ricos na diversidade que nos une".

O relatório refere ainda que esta onda crescente de deslocados no mundo fez com que 2022 fosse o ano em que Portugal acolheu 13 vezes mais refugiados do que os recebidos nos últimos sete anos: cidadãos deslocados da Ucrânia, famílias afegãs; crianças e jovens estrangeiros não acompanhados dos campos de refugiados na Grécia; famílias sírias, mas também todas as pessoas de tantas outras latitudes, do Iémen ao Iraque, da Eritreia à Somália, do Sudão do Sul ao Paquistão, da República Democrática do Congo ao Bangladesh e tantas outras origens.

Nos últimos vinte anos, a noção de proteção temporária também foi desenvolvida no contexto europeu (embora o conceito só tenha sido utilizado pela primeira vez em 2022 no que respeita aos refugiados da Ucrânia) para descrever o procedimento excecional que garante o acolhimento no caso ou face a um afluxo maciço de pessoas deslocadas de países terceiros que não podem regressar ao seu país de origem.

As principais nacionalidades que efetuaram um pedido de asilo em Portugal são os nacionais do Afeganistão (670 pedidos de asilo em 2021 e 285 em 2022, representando 13,5% dos pedidos em Portugal em 2022 e 12,9% na UE27), da **Ucrânia** (165 pedidos em 2022, representando 7,8% dos pedidos de asilo em Portugal por comparação a 2,8% na UE27), do Paquistão (5,7% dos pedidos em Portugal e 3,9% da UE27) e da Colômbia (4% dos pedidos em Portugal e 4,5% dos pedidos na UE27 em 2022).

Em Portugal, tal como noutros países europeus, foi criado um programa especial de acolhimento, que inclui várias medidas no âmbito do regime de proteção temporária. Este regime permite a atribuição automática de uma autorização de residência temporária e de um certificado de proteção temporária, entre outros benefícios, tais como:

- Número de Identificação Fiscal
- Número de Identificação da Segurança Social
- Número do Serviço Nacional de Saúde

Estes números de identificação dão acesso a diversos serviços, como cuidados de saúde em estabelecimentos públicos, apoio social, inscrição em ofertas de emprego, celebração de contrato de trabalho, início de atividade profissional, entre outros.

Em junho de 2022, a Secretária de Estado da Inclusão anunciou que os refugiados ucranianos com proteção temporária receberam mais de 661 abonos de família e cerca de 863 prestações de rendimento social de inserção.

Por outro lado, os refugiados inscritos nos centros do Instituto do Emprego e Formação Profissional como desempregados podem beneficiar do contrato emprego-inserção.⁴ Este

_

³ https://www.om.acm.gov.pt/publicacoes-om/colecao-imigracao-em-numeros/relatorios-asilo

⁴ https://www.iefp.pt/emprego-insercao

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.





contrato permite que os desempregados efetuem um trabalho socialmente necessário, recebendo mais dinheiro para além do subsídio de desemprego, enquanto não têm um contrato de trabalho.

O contrato emprego-inserção tem os seguintes objetivos:

- Promover a empregabilidade dos desempregados, preservando e melhorando as suas competências socioprofissionais através da manutenção do contacto com o mercado de trabalho;
- Favorecer o contacto dos desempregados com outros trabalhadores e atividades, evitando o risco de isolamento, desmotivação e marginalização;
- Responder a necessidades sociais ou coletivas, nomeadamente a nível local ou regional.

Ao aderir a esta medida, os refugiados beneficiarão de uma bolsa mensal complementar no valor de 20% do Indexante de Apoios Sociais (438,81 euros em 2022), despesas de transporte, subsídio de alimentação e seguro de trabalho. Durante pelo menos quatro dias de cada mês, podem dedicar-se à procura ativa de trabalho.

O Instituto do Emprego e da Formação Profissional, no seu relatório de janeiro de 2023, refere que, dos 322.086 desempregados, 4.230 são ucranianos.⁵

-

⁵ https://www.iefp.pt/estatisticas





1. Modelo adaptado do Emprego Apoiado

1.1. Elementos fundamentais do Emprego Apoiado (EA)

Este capítulo apresenta o conceito central do Emprego Apoiado como um método contemporâneo de inclusão de refugiados e migrantes no mercado de trabalho de trabalho. Iniciada nos anos 80, esta abordagem tem vindo a progredir continuamente para atingir o objetivo geral de inclusão no mercado de trabalho de todos. Nos últimos anos, a associação europeia EUSE (União Europeia para o Emprego Apoiado) tem sido encorajada pela crescente atenção dada à qualidade no setor do emprego apoiado. Para tal contribuiu o conjunto de normas de qualidade que também serão abordadas neste manual.

Esta abordagem envolve os conceitos de capacitação, inclusão social, dignidade e direitos dos indivíduos. Os princípios fundamentais são: a singularidade de cada pessoa (independentemente das desvantagens ou de pertencer a um grupo minoritário, como os refugiados/migrantes), o respeito, a autodeterminação, escolhas informadas, a capacitação, a confidencialidade, a flexibilidade dos serviços de emprego apoiado e a plena acessibilidade aos mesmos a todos os níveis.

O acesso ao trabalho é um direito humano básico para todas as pessoas. Por igualdade de condições entende-se as mesmas condições que os outros membros do Estado, incluindo o pagamento a uma remuneração, benefícios iguais, condições de trabalho seguras e oportunidades de desenvolvimento de carreira. A obtenção de trabalho remunerado é um dos princípios mais importantes da abordagem do EA. A igualdade de remuneração e de possibilidades é um objetivo alcançável para os refugiados e migrantes, tal como o é para todas as outras pessoas na nossa sociedade.



Fonte: https://www.euse.org/resources/definition (tradução livre)

Na perspetiva da EUSE, os dois principais princípios básicos do EA são:

Trabalho remunerado (por oposição a estágios, experiências de trabalho, trabalho voluntário, etc.), no mercado de trabalho aberto (empregos nos setores privado ou público);

Apoio contínuo (com base nas necessidades do trabalhador e do empregador). Apoio contínuo refere-se a apoio durante a procura de emprego, no local de trabalho e na progressão no emprego. É importante identificar o apoio natural num ambiente de trabalho real para conseguir uma inclusão efetiva na respetiva empresa.

A questão central é seguir uma estratégia de "colocação - formação - manutenção" em vez dos métodos de





"formação - colocação" de outros serviços de apoio, porque a formação e a aprendizagem de competências são mais eficientes no contexto real de uma empresa. A motivação dos refugiados e migrantes também é maior se estiverem empregados assim que entram num país da União Europeia. Muitos refugiados e migrantes não têm provas das suas experiências laborais ou habilitações académicas porque fugiram do seu país numa emergência, sem terem a possibilidade de trazer documentos, diplomas ou portefólios que comprovem as suas capacidades. Alguns deles (especialmente a população jovem) podem nunca ter tido um emprego, pelo que, neste contexto, os estágios profissionais podem ser úteis como instrumento de obtenção de um emprego remunerado. No entanto, estes "devem ser vistos como um meio para atingir um fim e não como o resultado final" (*EUSE Toolkit, 2010*).

1.2. Regulamentação sobre a entrada de migrantes e refugiados no mercado de trabalho em Portugal e na Bulgária

Em Portugal, a Lei n.º 67/2003, de 23 de agosto, transpôs para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2001/55/CE, do Conselho, de 20 de julho, relativa a normas mínimas em matéria de concessão de proteção temporária no caso de afluxo massivo de pessoas deslocadas, assim como a medidas tendentes a assegurar uma repartição equilibrada do esforço assumido pelos Estados-Membros ao acolherem estas pessoas e suportarem as consequências decorrentes desse acolhimento. Em 1 de março de 2022, Portugal aprovou, nos termos da Lei n.º 67/2003, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 29-A/2022, de 1 de março, que estabeleceu os critérios específicos para a concessão de proteção temporária a pessoas deslocadas da Ucrânia, a todas as pessoas que fujam da Ucrânia e que aí residam legalmente, de forma permanente ou temporária, e que não possam regressar ao seu país de origem em resultado da situação de guerra, bem como a cidadãos de outras nacionalidades que sejam familiares, parentes, cônjuges ou parceiros de união de facto de nacionalidade ucraniana. Entretanto, o âmbito da proteção temporária foi ampliado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 29-D/2022, de 11 de março, a todas as pessoas que fogem da Ucrânia e que aí residem legalmente, de forma permanente ou temporária, e não podem regressar ao seu país de origem, incluindo os seus familiares e parentes de outras nacionalidades ou apátridas beneficiários de proteção internacional na Ucrânia. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 22-D/2023, de 13 de março, prorroga a validade dos certificados de proteção temporária concedidos às pessoas deslocadas da Ucrânia.

Relativamente à inserção profissional dos refugiados ucranianos, o Governo português promoveu as seguintes medidas:

• Em março de 2022 a plataforma digital "Portugal pela Ucrânia",6 com o objetivo de reunir todas as respostas e ações em curso com vista a apoiar as pessoas deslocadas da Ucrânia. A plataforma dispõe de informações e contactos para apoio relacionado com a vinda para Portugal, transporte, documentação, emprego e formação, educação, saúde e habitação. O IEFP está também a gerir a plataforma "Portugal para a Ucrânia", na qual os empregadores podem publicar ofertas de emprego e consultar os perfis profissionais dos trabalhadores que procuram para preencher essas vagas.

⁶ https://portugalforukraine.gov.pt/





- Estabeleceu medidas relativas ao reconhecimento das qualificações profissionais dos beneficiários de proteção temporária no contexto do conflito armado na Ucrânia, de acordo com o Decreto-Lei n.º 28-B/2022, de 25 de março.
- Tornou os beneficiários de proteção temporária e outros migrantes em situação de vulnerabilidade elegíveis para as medidas de emprego e formação profissional implementadas pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), de acordo com a Portaria n.º 102/2023, de 11 de abril. O IEFP disponibiliza ainda apoios e incentivos a que os cidadãos ucranianos podem aceder:
- Compromisso Emprego Sustentável, que consiste num incentivo à contratação de desempregados inscritos no IEFP, por tempo indeterminado (Portaria n.º 38/2022, de 17 de janeiro);
- ATIVAR.PT que consiste na realização de estágios com a duração de 9 meses, não prorrogáveis, com vista a promover a integração de jovens no mercado de trabalho ou a reconversão profissional de desempregados (Portaria n.º 206/2020, de 27 de agosto, alterada e republicada pela Portaria n.º 122-A/2021, de 14 de junho, e posteriormente, pela Portaria n.º. 331-A/2021, de 31 de dezembro e pela Portaria n.º 293/2022, de 12 de dezembro).

Na Bulgária, os ucranianos e os membros das suas famílias que tenham recebido proteção temporária, asilo ou proteção internacional na **Bulgária**⁷ têm o direito de trabalhar no país sem autorização. As pessoas com estatuto de refugiado ou beneficiário de proteção humanitária podem inscrever-se como candidatos a emprego no centro de emprego da sua área de residência.

Os cidadãos ucranianos sob proteção temporária têm o direito de permanecer no território da República da Bulgária, de trabalhar na Bulgária sem autorização de acesso ao mercado de trabalho, bem como de frequentar cursos de formação linguística, de beneficiar de alojamento adequado ou de meios de alojamento, se necessário, de assistência social, de assistência médica em caso de emergência, e de regressar livremente ao seu país de origem.

A Lei do Asilo e dos Refugiados introduz o requisito do artigo 12º da Diretiva 2001/55/CE do Conselho, de 20 de julho de 2001, relativa a normas mínimas em matéria de concessão de proteção temporária, em que os estrangeiros que beneficiam de proteção temporária têm direito ao trabalho e à formação profissional. Por conseguinte, os cidadãos ucranianos que beneficiam de proteção temporária podem trabalhar na Bulgária sem autorização de trabalho, registar-se como candidatos a emprego num centro de emprego na sua área de residência permanente ou atual, e beneficiar de serviços de emprego e de formação profissional.

Os cidadãos ucranianos podem aceder ao mercado de trabalho búlgaro para trabalhar ao abrigo dos seguintes procedimentos simplificados: os cidadãos ucranianos que possuam os documentos necessários para comprovar a sua origem podem começar a trabalhar imediatamente (mesmo antes de receberem uma autorização de residência), bastando para tal que se registem na Agência de Emprego. Para o efeito, devem ter um contrato de trabalho com uma entidade patronal local por um período de, pelo menos, 6 meses. Para mais informações sobre o procedimento, poderá

-

⁷ https://ukraine.gov.bg/access-to-the-labour-market-in-bulgaria-for-citizens-of-ukraine/





ser consultado o seguinte website https://www.az.government.bg/pages/zaetost-na-lica-ot-bulgarski-proizhod/

Os cidadãos ucranianos têm direito a trabalho sazonal até 90 dias na agricultura, silvicultura e pesca, hotelaria e restauração na Bulgária, sem interrupção, durante 12 meses. Para este efeito, é necessário um registo na Agência de Emprego com base numa declaração apresentada pela entidade patronal.⁸

Os cidadãos ucranianos que tenham solicitado proteção internacional, e cujo processo não tenha sido concluído no prazo de três meses a contar da apresentação do pedido por razões alheias à sua vontade, têm o direito de trabalhar na Bulgária sem autorização de trabalho até à conclusão do processo. A declaração de emprego dos ucranianos nestes casos é efetuada pelo empregador local, que os contratou ao abrigo de um contrato de trabalho.⁹

Os organismos de controlo da Inspeção Geral do Trabalho estão prontos a aconselhar os cidadãos ucranianos sobre os seus direitos laborais. Para o efeito, foi criado um endereço eletrónico onde podem colocar as suas questões relacionadas com a legislação laboral búlgara, bem como submeter denúncias se já estiverem empregados e considerarem que os seus direitos foram violados. Os empregadores búlgaros que pretendam contratar cidadãos da Ucrânia devem proporcionar-lhes condições de trabalho iguais às dos restantes trabalhadores, não podendo ser menos favoráveis do que o mínimo estabelecido na legislação laboral búlgara.

1.3. Beneficiários das atividades do projeto ADAPTREF no âmbito do Emprego Apoiado

O modelo de emprego apoiado é um processo flexível e contínuo, concebido para satisfazer as necessidades dos beneficiários dos prestadores de serviços de emprego apoiado. Durante o processo de emprego apoiado, os beneficiários são, por um lado, os refugiados e os migrantes, apoiados na obtenção ou manutenção de emprego renumerado e, por outro lado, os respetivos empregadores.

Para que a inclusão de refugiados/migrantes, especialmente dos ucranianos, no local de trabalho seja eficaz e sustentável, o processo de emprego apoiado deve ter em conta as necessidades de ambos, trabalhadores e empregadores. É importante compreender os receios dos empregadores na contratação de refugiados e migrantes, assim como as respetivas necessidades na contratação do trabalhador mais adequado para o posto de trabalho em causa.

É importante prestar o apoio adequado durante o processo de contratação, que pode incluir apoio prestado no local trabalho do refugiado ou migrante juntamente com os seus colegas de trabalho. Este processo deve ser planeado de acordo com ambos os beneficiários (empregador e trabalhador) e pode ser disponibilizado pelo técnico de emprego apoiado. Este apoio ao emprego diretamente no local de trabalho do refugiado ou migrante está fortemente ligado ao ambiente da empresa e ao espaço disponível para a formação no local de trabalho. Por exemplo, é importante considerar quanto tempo é permitido ao técnico de emprego apoiado permanecer na empresa, quem deve ser contactado, quem é responsável por responder às perguntas, etc. Assim, o

⁸ https://www.az.government.bg/pages/sezonna-zaetost-do-90-dni

⁹ https://www.az.government.bg/pages/4ujdenci-po-chl29-bejanci





planeamento do apoio/da formação no local de trabalho não pode ser separado dos empregadores e dos restantes trabalhadores da empresa, colegas de trabalho do trabalhador refugiado ou migrante, esta cooperação é essencial.

O objetivo dos serviços de emprego apoiado é garantir um emprego sustentável a longo prazo. A "adequação ao posto de trabalho" (correspondência entre os pontos fortes e as necessidades individuais e as exigências do posto de trabalho) é correta se conduzir a uma situação vantajosa para ambas as partes, empregador e trabalhador, que permita atingir os respetivos objetivos. Os estágios profissionais podem ser vistos como uma ferramenta inicial para ajudar as pessoas a encontrarem e manterem um emprego remunerado (*ver EUSE Toolkit, 2010, pág. 23*) ou as formações profissionais iniciais para refugiados/migrantes também podem ser atividades úteis e eficazes, que influenciam direta ou indiretamente o modo de obter um emprego seguro e remunerado no mercado de trabalho aberto.

Os serviços de emprego apoiado são dirigidos a ambos os beneficiários, para além de uma boa preparação do refugiado ou migrante, também os empregadores devem ser convencidos dos benefícios de empregar refugiados/migrantes. Por exemplo, os técnicos de emprego apoiado devem sensibilizar os empregadores para as vantagens: apoio gratuito dos técnicos de emprego apoiado, aconselhamento gratuito em matéria de inclusão, sensibilização dos colegas de trabalho, orientação através de sistemas de financiamento, apoio durante o período de correspondência entre as competências do candidato e a vaga a ser ocupada, etc. Naturalmente, existe também um impacto positivo na equipa atual, e o emprego de um refugiado ou migrante pode também ser visto como uma afirmação da responsabilidade social da empresa.

As experiências de outros países europeus e muitos estudos de caso positivos demonstram a elevada produtividade e eficiência dos refugiados/migrantes nos seus locais de trabalho. Se a correspondência entre as funções e a integração na equipa forem adequadas, na maioria dos casos não existe diferença de desempenho entre o trabalhador refugiado ou migrante e os seus colegas de trabalho.

1.4. A função do técnico de Emprego Apoiado

No capítulo seguinte, especificamos os principais domínios de atuação do técnico de Emprego Apoiado no processo de orientação, apoio e aconselhamento dos refugiados/migrantes com particular enfoque nos oriundos da Ucrânia, e dos empregadores, bem como no trabalho em rede. Cada unidade de resultados de aprendizagem é descrita pelas competências, conhecimentos e atitudes necessárias.

Resultados de aprendizagem da unidade 1: Orientação e apoio aos beneficiários refugiados ou migrantes

- 1. Identificar e envolver candidatos a emprego.
- 2. Utilizar uma abordagem centrada na pessoa (escolhas informadas por parte dos beneficiários).





Funções principais

- 3. Elaborar um perfil que estabeleça as competências e as expectativas do beneficiário, e identifique os obstáculos e as necessidades de apoio.
- 4. Elaborar e acompanhar/atualizar um plano de ação (centrado nas responsabilidades/competências).
- 5. Organizar estágios, apoiar uma visão realista dos beneficiários sobre os pontos fortes e as capacidades em diferentes domínios de trabalho.
- 6. Identificar empregos adequados/apropriados fazer uma correspondência entre emprego e empregadores e trabalhadores, reforçar a tomada de decisão dos beneficiários.
- 7. Fornecer informações sobre as prestações sociais/serviços de apoio e o quadro normativo do emprego remunerado.
- 8. Prestar apoio e formação adequados para capacitar os candidatos a assegurarem o seu trabalho ou a progredirem na carreira.
- 9. Prestar apoio contínuo no local de trabalho e fora dele.

Conhecimentos	Competências	Atitudes
Conhecimentos sobre as 5 fases do Emprego Apoiado Conhecimentos sobre a integração laboral de migrantes/refugiados (em Portugal ou na Bulgária) Métodos centrados na pessoa	Competências de comunicação/avaliação Competências transversais (empatia, capacidade de escuta, etc.) Reforço positivo	Apoiar a tomada de decisões Combinação de conhecimentos e competências Criação de redes Responsabilidade/
Métodos de avaliação/reconhecimento de aprendizagens anteriores (reconhecimento de competências)	Competências de consultoria Competências de negociação e de marketing Autoavaliação	autonomia na implementação do serviço de emprego apoiado

Resultados de aprendizagem da unidade 2: Local de trabalho

- 1. Identificar e contactar as empresas adequadas.
- 2. Identificar as necessidades das empresas; conseguir uma boa correspondência entre empregadores e trabalhadores relativamente aos postos de trabalho em causa.

Funções principais

- 3. Apoiar os colegas de trabalho dos trabalhadores refugiados/migrantes.
- 4. Analisar e divulgar as estruturas organizacionais e a cultura empresarial estruturando o modo de inclusão de novos trabalhadores.
- 5. Implementar a análise das funções.





6. Apoiar a progressão de carreira nas empresas.

Conhecimentos	Competências	Atitudes
Enquadramento do mercado de trabalho em Portugal ou na Bulgária Legislação laboral em Portugal ou na Bulgária Possibilidades financeiras/financiamento Regras de segurança nos locais de trabalho	Competências de mediação Competências de observação e análise Competências de aconselhamento Boas capacidades de comunicação e consultoria	Negociação de oportunidades de emprego Gestão de diferentes perspetivas e expectativas Criação de redes

Resultados de aprendizagem da unidade 3: Trabalho em rede

- 1. Desenvolver uma rede de contactos e estabelecer relações com profissionais de saúde, serviços sociais, centros de emprego, consultores em prestações sociais para ajudar a encaminhar, avaliar e apoiar os candidatos a emprego.
- 2. Trabalhar com os empregadores para desenvolver oportunidades de emprego através de uma série de iniciativas de apoio.
- 3. Sensibilizar para o Emprego Apoiado através de apresentações, participação em reuniões/eventos e marketing.

Resultados de aprendizagem da unidade 4: Sensibilização a diversos níveis

- 1. Nível público: Questões de integração e emprego. Mudanças na atitude da sociedade em relação aos refugiados/migrantes, especialmente os oriundos da Ucrânia.
- 2. Nível governamental/financiamento: temas relacionados com o emprego, incluindo programas governamentais, financiamento, serviços sociais, etc.
- 3. Nível dos empregadores: sensibilização para a versatilidade dos refugiados e dos migrantes enquanto trabalhadores.
- 4. Nível dos refugiados/migrantes: sensibilização para a polivalência, os contextos culturais, o direito humano ao trabalho, os quadros jurídicos, etc.

Conhecimentos	Competências	Atitudes
Métodos de sensibilização	Competências de comunicação	Criação de redes
Conhecimento dos intervenientes/partes interessadas	Competências de trabalho em rede Competências de marketing	Abertura a diferentes redes/iniciativas Supervisão de equipas

Funções Principais





	Autoapresentação/competências de apresentação e criatividade	
--	---	--

1.5. As fases do Emprego Apoiado

O emprego apoiado (EA) pode ser descrito como um processo de cinco fases, que é flexível e orientado para as necessidades e capacidades dos indivíduos. O Kit de Ferramentas de Emprego Apoiado da EUSE fornece informações básicas e úteis sobre estas cinco fases, dá conselhos e dicas sobre os métodos neste domínio de trabalho, não sendo definitivo, mas antes "ilustrativo do processo e das metodologias a considerar na prestação de serviços de Emprego Apoiado" (ver European Union of Supported Employment Toolkit, 2010).



Fonte: European Union of Supported Employment Toolkit 2010 (tradução livre).

Embora o modelo tradicional de emprego apoiado preveja as 5 fases acima referidas, em alguns países, entre os quais Portugal, já foi assumida uma sexta fase autónoma - Desenvolvimento e Progressão na Carreira.

Para que seja possível implementar este método, vamos agora analisar em pormenor as cinco fases tradicionais.

Este capítulo mostra possíveis modos de trabalhar com os métodos do EA, mas trata-se de um processo de fases tipo, que deve ser adaptado às circunstâncias do serviço. Para além disso, a atitude em relação aos refugiados/migrantes e à sua empregabilidade afigura-se crucial.

1.5.1. Fase 1: Envolvimento do candidato

Nesta fase do processo de emprego apoiado, os refugiados/migrantes devem ser informados sobre as suas oportunidades, possibilidades, direitos e possíveis apoios para tomarem decisões informadas. Após esta fase, encontrarão a resposta à questão de saber se desejam utilizar as ferramentas de emprego apoiado para encontrar um trabalho remunerado e, além disso, terão um





plano de ação acordado sobre a utilização de serviços específicos no âmbito do emprego apoiado. Mais informações sobre os métodos centrados na pessoa estão descritas no R2- Diretrizes de orientação profissional para técnicos de orientação profissional e técnicos de emprego para apoiar a efetivação do processo de inclusão no mercado de trabalho - e devem ser consideradas ao longo de todo o processo.

O envolvimento do candidato será sempre diferente para cada pessoa, mas é importante chegar a um plano concreto de trabalho conjunto entre o candidato a emprego e o técnico de emprego apoiado.

Em primeiro lugar, os materiais informativos são muito importantes para que os possíveis candidatos a emprego, neste caso refugiados/migrantes, estejam preparados para uma primeira reunião ou possam obter informações sobre os serviços de emprego apoiado e outros serviços dos quais possam necessitar. O primeiro contacto com o técnico de emprego apoiado (profissional de orientação profissional ou de emprego) deve poder ser efetuado de diferentes modos (telefone, correio eletrónico, presencial, etc.). Outra opção é contactar as ONG locais que trabalham intensivamente com este público-alvo.

No âmbito deste primeiro contacto, deve ser organizada uma reunião inicial presencial. Após este contacto, a cooperação entre o candidato a emprego (refugiado/migrante) e o técnico de emprego apoiado será iniciada na reunião inicial. Idealmente, esta reunião inicial é presencial e todas as necessidades do candidato a emprego, refugiado ou migrante, devem ser consideradas (ambiente social, volume de informação, duração da reunião, etc.). Esta sessão deve apurar todas as informações relevantes sobre o refugiado ou migrante, e incluirá também informações sobre as condições de saúde, habitação, rendimentos e outras circunstâncias pessoais.

Além disso, nesta fase é importante criar confiança e respeito e garantir que todas as informações necessárias são fornecidas pelo técnico de emprego apoiado. O candidato a emprego deve estar envolvido e dar o seu acordo a todas as discussões ou conversas sobre este apoio, mesmo que o técnico de emprego apoiado esteja a falar com outros intervenientes. Os princípios de autodeterminação, capacitação, individualidade, confidencialidade e respeito devem ser sempre aplicados.

Após esta reunião inicial, uma discussão de planeamento conduzirá a um acordo. Por exemplo, o "Projeto Pessoal para o Futuro" 10 pode ser um método adequado, centrado na pessoa, para realizar esse tipo de planeamento.

Os métodos centrados na pessoa são boas ferramentas metodológicas para trabalhar com refugiados/migrantes sobre os seus objetivos e desejos para o futuro. Esta abordagem centrada na pessoa é crucial para trabalhar em conjunto com estes candidatos a emprego, porque aquilo em que acreditamos e pensamos sobre os refugiados/migrantes, incluindo os oriundos da Ucrânia, molda as suas oportunidades de desenvolvimento e, claro, o modo de apoio que prestamos. Por isso, é importante refletir sobre: Como podemos garantir que os serviços de apoio respondem às necessidades individuais dos migrantes/refugiados? Como podemos ajudá-los a viver incluídos na comunidade?

¹⁰ Para mais informações, consultar: http://www.inclusive-solutions.com

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.





Contacto inicial Reunião inicial Planeamento Plano de ação

Fonte: European Union of Supported Employment Toolkit, 2010 (tradução livre).

- Durante esta fase de envolvimento do candidato, é necessária uma comunicação eficiente entre o candidato a emprego e o técnico de emprego apoiado, a fim de criar uma base para a continuação do trabalho em conjunto e, evidentemente, para o compromisso de um plano de ação acordado. Um plano de ação deve incluir os seguintes pontos (*European Union of Supported Employment Toolkit, 2010*):
- O que deve ser feito?
- Quem é responsável pela realização das ações?
- Quando serão realizadas as ações?
- Quem verificará se a ação foi realizada?

O compromisso e o acordo recíproco são um ponto-chave em todo o processo de emprego apoiado. É necessária uma participação ativa do candidato a emprego durante todo o processo.

É importante sublinhar que o refugiado ou migrante não vai apenas beneficiar ou receber um serviço, mas também assumir responsabilidades no processo. O envolvimento do candidato pode incluir uma série de tarefas diferentes para o técnico de emprego apoiado e, naturalmente, as tarefas têm de ser revistas individualmente.

O envolvimento do candidato é crucial para todo o processo de emprego apoiado e, nesta fase, é muito importante identificar a motivação dos refugiados/migrantes para trabalhar. Após todo o aconselhamento, o refugiado ou migrante deve fazer uma escolha informada sobre o seu desejo de ser apoiado para encontrar um emprego. Especialmente no caso de diferentes sistemas de financiamento, este processo de escolha é importante para identificar os objetivos futuros do refugiado ou migrante. É necessário aumentar a sensibilização para os habitualmente controversos sistemas nacionais de prestações sociais.

Os desejos, os interesses e as expectativas do candidato a emprego são cruciais. O processo, desde a primeira reflexão até à cooperação concreta entre o candidato a emprego e o técnico de emprego apoiado, deverá refletir a individualidade do candidato e o respeito pelos seus desejos. O refugiado ou migrante que procura emprego deve ser encorajado a comunicar os seus desejos, preferências, expectativas e preocupações. Os candidatos a emprego devem sentir-se à vontade e confiantes para obter e fornecer todas as informações que desejarem.

1.5.1.1. Sugestões para um envolvimento eficaz do candidato

Com base no *European Union of Supported Employment Toolkit*, existem algumas dicas úteis e aspetos que um técnico de emprego apoiado poderá considerar durante a fase de envolvimento do candidato.

Sugestões úteis:





- **Comunicar claramente** com o candidato a emprego e certificar-se que ele compreende o que lhe foi transmitido.
- **Ouvir atentamente** o candidato a emprego e certificar-se que compreende o que ele lhe transmitiu.
- Fornecer informações tanto por escrito como oralmente.
- Utilizar uma linguagem simples.
- Ter em atenção o modo como os sinais ou símbolos podem influenciar a primeira impressão do candidato a emprego.
- Colocar-se no lugar do candidato a emprego e pensar nas suas expectativas.
- Refletir no modo como pode estabelecer uma relação de confiança e respeito com o candidato a emprego.
- Informar-se sobre as principais características do país de origem do candidato a emprego.
- Garantir sempre a confidencialidade.
- Depois de cada reunião, recapitular sempre o que foi discutido ou decidido. Se necessário, escrever e entregar um resumo ao candidato a emprego.

A evitar:

- Falar como se o candidato a emprego estivesse ausente quando este se faz acompanhar por outra pessoa. Lembre-se de que é o candidato a emprego que deve estar no centro do processo.
- Falar com outras partes interessadas sobre o candidato a emprego sem o envolver.
- Ignorar os desejos e interesses do candidato a emprego.
- Impor os seus próprios valores ou preconceitos aos desejos e interesses do candidato a emprego.

1.5.2. Fase 2: Perfil vocacional

Nesta fase, **o objetivo é recolher todas as informações relevantes do candidato a emprego**, refugiado ou migrante, para identificar a sua motivação, interesses particulares, comportamentos e atitudes profissionais, recursos e necessidades de apoio. É importante trabalhar em conjunto com o candidato a emprego, como um parceiro ativo, numa visão realista dos possíveis locais e postos de trabalho e das formas de progressão na carreira.

Trata-se de um processo de conhecimento do refugiado ou migrante em relação ao trabalho expectativas, necessidades de aprendizagem/formação, experiências de trabalho anteriores, preferências profissionais, percurso escolar, formações obtidas, competências pessoais. O objetivo desta fase é obter uma imagem holística do candidato a emprego, bem como permitir que o próprio refugiado ou migrante tome decisões adequadas. Trata-se de uma discussão permanente entre o refugiado ou migrante e o técnico de emprego apoiado, e este processo requer algumas reuniões entre ambos.

"O perfil contribui para a procura prática de emprego e aumenta a probabilidade de encontrarmos uma correspondência de emprego de elevada qualidade."¹¹

 $^{^{11}\,\}underline{http://base-uk.org/bases-history-aims-and-structure/about-supported-employment}$





Existem diferentes ferramentas de validação para medir interesses ou para identificar capacidades e pontos fortes, que podem ser encontradas no R2 deste projeto (ver www.adaptref.eu para mais informações).

É importante discutir a questão da divulgação de informação pessoal **com o refugiado ou migrante**. É preciso que o técnico de emprego apoiado chegue a acordo com o candidato a emprego. É essencial refletir sobre os possíveis locais de trabalho/tipologia de emprego e que informação sobre o candidato pode ou não ser divulgada.¹²

Após recolha das informações relevantes, é necessário **planear a carreira** e adotar **estratégias de apoio**. É importante ter uma visão realista dos possíveis locais de trabalho e também uma visão clara das necessidades de apoio do refugiado ou migrante no local de trabalho e fora dele.

Por exemplo, se o enquadramento legal o permitir, podem ser utilizados estágios ou experiências de trabalho¹³ como instrumentos para obter uma ideia preliminar das diferentes situações de trabalho/emprego.

Nesta fase, é necessário clarificar as necessidades de apoio do refugiado ou migrante. Por exemplo, é possível utilizar materiais centrados na pessoa (Figura 4) para ter uma ideia do que é importante para o refugiado ou migrante no seu futuro emprego. Existem diferentes métodos centrados na pessoa para a definição do perfil vocacional, mas existem muitos instrumentos diferentes de definição de perfis que também podem ser utilizados nesta fase.

_

¹² "O indivíduo deve dar o seu consentimento para que a informação seja divulgada e é importante que a divulgação forneça apenas informação que seja relevante para a situação laboral. Para alguns candidatos a emprego, é importante preparar o tipo de informação que é necessário divulgar antes de se dirigirem aos empregadores» (EUSE Toolkit, 2010)

¹³ "Períodos curtos de trabalho [não duram mais de uma semana] geralmente não remunerado são usados no processo de definição de perfis vocacionais para clientes com pouca ou nenhuma experiência de trabalho." (EUSE Toolkit, 2010)

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.



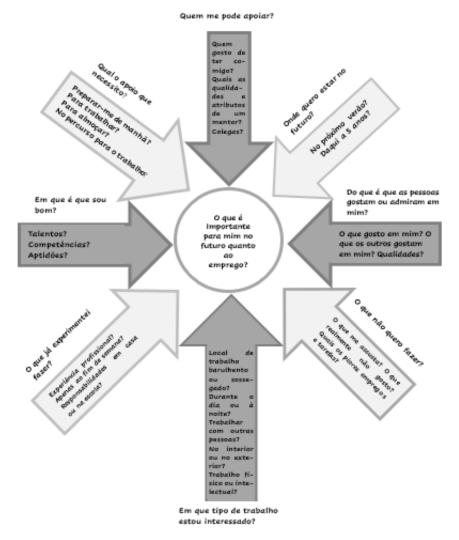


Figura 4: Esquema de abordagem centrada na pessoa¹⁴ (tradução livre)

As competências e a formação necessárias para garantir a adequação do emprego são fundamentais no processo de procura de um emprego adequado. Muitos candidatos a emprego têm competências profissionais ou formação profissional que os torna capazes de desempenhar funções mais complexas. No entanto, muitos deles ainda necessitam de maior formação básica para se candidatarem a qualquer emprego. Estas necessidades de desenvolvimento/formação devem ser corretamente identificadas pelo técnico de emprego apoiado.

Com base nas informações recolhidas até à data, o técnico de emprego apoiado deve poder proceder à análise das oportunidades de carreira/emprego do candidato e, juntamente com ele, decidir qual o setor profissional mais favorável à sua realização profissional.

A avaliação do potencial de emprego ajuda os indivíduos a melhorarem os seus interesses e preferências, a expressarem as suas escolhas e a definirem o seu emprego/plano de vida de acordo com as condições pessoais e contextuais. Os técnicos de emprego apoiado podem capacitar o candidato para identificar as suas próprias preferências profissionais, o que,

 $^{14} \underline{\text{http://www.helensandersonassociates.co.uk/media/39678/arrowtempfilledin.pdf}}$





por sua vez, deverá aumentar as hipóteses de a correspondência profissional ser bemsucedida.

Ao desempenharem um papel ativo no processo, os migrantes e refugiados devem ser encorajados a verem-se a si próprios como alguém que pode ser benéfico para um empregador adequado. Em conjunto, o candidato e o técnico de emprego apoiado exploram e avaliam as possibilidades e perspetivas de emprego do candidato a emprego. Esta parte do processo de apoio consiste em analisar a informação do perfil vocacional e relacioná-la com o potencial de emprego do candidato. Isto é conseguido através de conversas com o candidato e outros intervenientes importantes, incluindo empregadores anteriores e contactos da rede pessoal.

As atividades de orientação profissional, se aplicável, devem também refletir as tendências e as necessidades do mercado de trabalho a nível local e regional. Por conseguinte, o técnico de emprego apoiado deverá identificar o perfil dos empregadores locais e regionais, ou seja, quais são os setores económicos em que mais operam, que tipo de dimensão de empresa é predominante, quais são os maiores empregadores a nível local e regional, etc. Para que a correspondência entre o emprego e o candidato seja bem-sucedida, a atividade de procura de emprego deve ser realizada em primeiro lugar. Esta só pode ser efetuada se o técnico de emprego apoiado tiver reunido informações extensas e pormenorizadas sobre o mercado de trabalho da região, juntamente com o seu conhecimento dos empregadores que exercem a sua atividade localmente.

O passo seguinte é a criação de um **plano de ação** para passar à fase de "Procura de Emprego". Este plano de ação deve incluir os objetivos, as responsabilidades (candidato a emprego, técnico de emprego apoiado, rede de apoio do candidato a emprego, etc.), o calendário concreto, sendo que os resultados futuros devem ser revistos regularmente. As responsabilidades de cada etapa devem ser divididas e atribuídas de forma concreta e todas as pessoas incluídas no plano de ação devem ser envolvidas na sessão de planeamento. Os objetivos de um plano de ação devem ser apresentados numa linguagem acessível, ser concretos, mensuráveis e resultar de um debate consensual. O acompanhamento desse plano de ação é necessário para garantir a execução dos passos acordados e para ilustrar possibilidades alternativas se um objetivo não puder ser alcançado.

O técnico de emprego apoiado deve ter a capacidade e as competências necessárias para realizar avaliações dos candidatos, fornecer informação e orientação profissional e desenvolver planos de ação personalizados. Assim, após a avaliação, segue-se a fase de implementação, em que são implementados acordos comuns em articulação com o candidato para o apoiar. De facto, com base na informação recolhida, o candidato e o técnico de emprego apoiado chegam a acordo sobre os passos a serem dados. Em conjunto, devem decidir quais são os empregos realistas, as aspirações profissionais do candidato e, se necessário, nesta fase do processo, pode ser utilizado como instrumento um período de experimentação ou um estágio profissional. O candidato recebe os recursos e apoios necessários. Durante a fase de apoio, o técnico de emprego apoiado assume a gestão do ciclo de apoio, mantendo assim uma visão geral do processo de apoio. Em conjunto, têm de decidir qual o apoio necessário para passar da situação atual para uma situação de emprego.





Tal como referido anteriormente, pode ser necessário que o técnico de emprego apoiado considere as necessidades de apoio em áreas cruciais, tais como:

- Competências sociais
- Estágios profissionais
- Reforço das qualificações
- Apoio em casa/rede de contactos

Os objetivos de apoio devem ser SMART: específicos (as ações e os comportamentos devem ser descritos do modo mais claro possível), mensuráveis (etapas - como posso saber se o objetivo foi alcançado?), atrativos (pessoalmente significativos), realistas (as possibilidades e os requisitos devem ser considerados, mas não devem ser excessivos ou demasiado complexos) e tangíveis (devem ser fixadas datas/prazos concretos).

O apoio nesta fase deve ser pró-ativo, o que significa planear e ter uma visão estratégica dos possíveis desafios na futura situação de emprego; encontrar soluções alternativas para os problemas, aproveitar as experiências ao longo do processo; e pensar em formas positivas de fornecer informações aos futuros empregadores.

Ao longo de todo o processo de definição do perfil vocacional, o candidato será fundamental para o desenvolvimento do plano de ação em conjunto com o técnico de emprego apoiado. O candidato deve aprovar o plano de ação. O plano de ação deve indicar claramente o objetivo a longo prazo (ou seja, encontrar um emprego) e os objetivos imediatos para os alcançar. Para cada objetivo, devem ser tomadas decisões sobre:

- O que o candidato pretende alcançar, ou seja, experimentar diferentes tipos de emprego (experiência de trabalho), concluir uma qualificação. Isto basear-se-á nos resultados do perfil vocacional.
- Como é que o candidato vai conseguir isso? Que ações/atividades terá o candidato a emprego de realizar? Por exemplo, identificar diferentes tipos de emprego que gostaria de experimentar.
- Quem é responsável pela realização de cada ação, ou seja, o candidato, o técnico de emprego apoiado, outro profissional, etc.?

Ao preparar o plano de ação, é importante que o técnico de emprego apoiado tenha sempre em consideração que:

- Todos os envolvidos devem saber e compreender exatamente o que vai acontecer.
- O plano de ação deve ser realista em termos de prazos.
- 0 plano de ação deve ser revisto regularmente.

Finalmente, é importante considerar que o plano de ação é crucial para efeitos de monitorização. O acompanhamento garante que está a seguir na direção certa e ajuda a escolher estratégias alternativas, se necessário. O candidato deve acordar com o técnico de emprego apoiado uma data para a revisão do plano de ação.





Por vezes, os refugiados e os migrantes devido à idade, a um baixo nível de escolaridade e à falta de experiência no mercado de trabalho, não têm uma visão clara dos possíveis locais de trabalho/empregos. Por isso, talvez formação profissional ou uma experiência de trabalho/estágio possa ser um primeiro passo para a integração no mercado de trabalho aberto. Os problemas dos refugiados/migrantes são complexos e a formação profissional pode ser necessária, mas é importante distinguir entre a formação fora de um contexto de trabalho e o apoio direto no local de trabalho. Mas é claro que chamar a atenção para a situação das habilitações académicas dos refugiados/migrantes é importante para o desenvolvimento pessoal e profissional em geral.

1.5.2.1. Sugestões para a elaboração do perfil vocacional

A elaboração do perfil vocacional é, como vimos, uma etapa crucial no processo de emprego apoiado, pois ajuda a identificar as competências, interesses e necessidades dos candidatos a emprego. Com base na experiência e no toolkit da EUSE, apresentamos algumas sugestões úteis para orientar este processo de forma eficaz.

Sugestões úteis:

- Utilizar uma abordagem centrada na pessoa para recolher informações relevantes relacionadas com o emprego.
- Permitir que o candidato a emprego participe ativamente em todo o processo.
- Permitir que o candidato a emprego faça escolhas.
- Atualizar regularmente o perfil vocacional.
- Seguir um código de ética.
- Recapitular e concordar com o que foi decidido.
- Elaborar um plano de ação e atualizá-lo regularmente.
- Assegurar a confidencialidade.

O que evitar:

- Revelar informações que não tenham sido consentidas pelo candidato a emprego.
- Utilizar o perfil vocacional como avaliação.
- Comunicações que não sejam apropriadas para o candidato a emprego.
- Recolher informações irrelevantes durante o processo.

1.5.3. Fases 3 + 4: Procura de emprego e envolvimento dos empregadores

Estas são fases cruciais no processo de obtenção de um emprego, especialmente para refugiados/migrantes. O processo começa com o **trabalho preparatório** - elaboração de um curriculum vitae, procura de uma rede de apoio (intervenientes principais: candidato a emprego, empregadores, técnicos de emprego apoiado, entidades financiadoras, rede social, outros prestadores de serviços) e definição de objetivos realistas no mercado de trabalho aberto. Poderão ser utilizadas as opções do Europass para a redação do CV em diferentes áreas de atividade e considerar a seguinte questão: a que tipo de empresa o candidato quer fazer chegar o seu CV? A extensão do trabalho preparatório difere de pessoa para pessoa e, tal como todas as





outras fases, deve ser efetuado com o foco na pessoa. Este trabalho preparatório pode também incluir formação sobre a entrevista de emprego, a imagem do candidato a emprego durante uma entrevista de emprego, etc.

A figura seguinte ilustra o processo típico entre estas duas fases:



Figura 5: Processo de emprego15

A **procura de emprego** começa com a análise do perfil vocacional para identificar as possibilidades de emprego. Talvez as redes de apoio do refugiado ou migrante possam oferecer outras áreas de trabalho ou ter contacto com possíveis empregadores. Nesta fase, devem ser consideradas as oportunidades do mercado de trabalho local. A procura de emprego deve ser acompanhada da recolha de informações sobre os possíveis empregadores (dimensão, estrutura, decisores ou informações gerais sobre as empresas).

A fase de procura de emprego deve centrar-se tanto nos candidatos migrantes/beneficiários dos serviços de emprego apoiado como nos empregadores. Além disso, a procura de emprego não se centra apenas nos anúncios de emprego, mas deve também incluir redes de apoio, como já foi referido, ou ainda na possibilidade de um redesenho do posto de trabalho - "job carving" -, isto é, quando um trabalho é redesenhado através da identificação de parte de um trabalho ou tarefas que o empregador necessita que sejam efetuadas e que podem ser realizadas pelo candidato a emprego. (EUSE Toolkit, 2010, pág. 28). Esta é uma tarefa criativa para empregadores, candidatos a emprego e técnicos de emprego apoiado, porque tais descrições de emprego não existem e podem ser criadas para o novo trabalhador refugiado/migrante.

Será necessário apoiar o refugiado/migrante na preparação dos documentos de candidatura a emprego. Enquanto técnico de emprego apoiado, é a pessoa que melhor sabe como reunir os documentos mais relevantes, impressivos e pormenorizados para realçar as capacidades e os pontos fortes do seu candidato, mas não deve fazer todo o trabalho. Certifique-se de que o portefólio ou dossier de candidatura a emprego é elaborado de modo profissional e atrativo para os empregadores identificados previamente.

1.5.3.1. Preparação do dossier de candidatura a emprego

O dossier de candidatura a emprego deve ser elaborado em conjunto com o candidato e incluir as seguintes etapas:

- Compilar as experiências profissionais mais relevantes do candidato. De preferência, incluir os empregos mais recentes e depois os trabalhos mais antigos.
- Identificar os objetivos, talentos e competências que o candidato tem e pode demonstrar no ambiente de trabalho.

_

¹⁵ European Union of Supported Employment Toolkit for Diversity, 2010.

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.





- Incluir todos os documentos disponíveis e relevantes, tais como: CV e carta de apresentação, certificados de habilitações, certificados de qualificações profissionais, experiências profissionais, relatórios de vendas, transcrições ou trabalhos artísticos, emails ou cartas de recomendação, referências de empregadores anteriores. Tenha em conta a situação de um refugiado que não disponha de todos estes documentos.
- Prepare pelo menos duas cópias do dossier de candidatura, pois os entrevistadores podem querer guardar a cópia que lhe foi enviada ou entregue, e o candidato pode precisar de outro exemplar para uma outra entrevista.

1.5.3.2. Entrevista de emprego

A entrevista de emprego é um momento único de comunicação. É a oportunidade para o refugiado/migrante mostrar ao entrevistador/empregador que é a pessoa certa para ocupar um determinado posto de trabalho, desempenhar um determinado papel. Uma pessoa pode ter um excelente currículo, mas o momento da entrevista é crucial, pois é durante a entrevista que ocorre a troca de informações com o entrevistador/empregador, o que pode fazer a diferença entre ser ou não selecionado para um emprego. O principal objetivo de qualquer entrevista de emprego é descobrir se o candidato possui os talentos ou as capacidades para realizar as funções essenciais do trabalho em causa.

A entrevista de emprego pode ter diferentes fases, como se segue:

- **Acolhimento**: durante esta fase, pretende-se "quebrar o gelo" com o candidato para que este se sinta mais confortável durante a entrevista;
- **Fase não-diretiva**: o candidato fala sobre a sua experiência escolar e/ou profissional;
- **Fase temática**: o entrevistador centra-se em algumas questões para obter mais informações, podendo até colocar situações para o candidato resolver;
- **Fase do "espelho"**: o entrevistador pode confrontar o candidato com incoerências que tenham sido identificadas no discurso ou no seu CV;
- **Fase de síntese**: o entrevistador explica como vai decorrer o processo e as funções a desempenhar são explicadas mais pormenorizadamente.

O técnico de emprego apoiado deverá ter em consideração os seguintes aspetos:

- Nem todos os migrantes/refugiados conseguem planear, preparar e apresentar-se para uma entrevista.
- Todas as questões relevantes sobre as capacidades e limitações da pessoa.
- As necessidades de apoio, orientação e formação dos refugiados/migrantes.
- 0 apoio disponível e o acesso ao mesmo.
- A necessidade de chegar a acordo com os candidatos migrantes/refugiados sobre a informação que estão dispostos a revelar.

Por isso, o técnico de emprego apoiado deverá preparar os candidatos migrantes/refugiados para:

• Apresentar-se na entrevista no horário marcado (o atraso numa entrevista pode significar a exclusão antecipada).





- Apresentar-se de modo cuidado e adequado (escolher a roupa certa para o posto de trabalho a que se está a candidatar).
- Quando questionado sobre aspetos da empresa a que se candidata, demonstrar que procurou conhecer a empresa através da Internet ou de outros meios de comunicação (pesquisar antecipadamente alguns dados importantes sobre a empresa, a sua filosofia e expansão no mercado), demonstrando assim que a empresa não foi escolhida ao acaso.
- Saber ouvir o entrevistador, não interrompendo ou falando sem que lhe sejam feitas perguntas. Durante a entrevista, chegará o momento em que o candidato deverá falar; terá a oportunidade de responder a perguntas e esclarecer dúvidas quando o entrevistador o solicitar.
- Solicitar ao entrevistador que lhe descreva um dia de trabalho, para esclarecer dúvidas (com esta atitude demonstra interesse e motivação, além de ter uma ideia de como será a sua rotina).
- Evitar falar de salário (é um fator muito importante, mas não deve ser discutido nesta fase, a não ser que seja especificamente questionado sobre o assunto).
- Ser coerente durante o discurso (evitar falar de assuntos que não conhece).
- Evitar respostas longas, orientando antes a conversa para destacar as suas competências e experiência.
- Manter o contacto visual com o entrevistador [evitar uma postura defensiva; ser simpático e prestar muita atenção à linguagem não-verbal (gestos, postura, colocação da voz)].

Neste contexto, o técnico de emprego apoiado deve ajudar os migrantes/refugiados a elaborarem uma lista prática de potenciais perguntas e respostas. A simulação de uma entrevista de emprego é uma prática aconselhável e podem ser utilizados diferentes métodos e técnicas para estimular a confiança dos refugiados/migrantes, por exemplo, dramatização, técnicas de entrevista, cartões de memória, gravação, etc.

Como já foi referido, o processo de apoio pode também incluir a prestação de apoio fora do local de trabalho, mesmo antes da obtenção de emprego, se for necessário e se o beneficiário o desejar. Pode incluir apoio nas deslocações, em como obter benefícios sociais ou habitação, se tiver impacto no novo emprego do candidato. O tipo de apoio varia de pessoa para pessoa, consoante as necessidades individuais.

A fase de "Envolvimento dos empregadores" tem o seu início com a recolha de informações concretas sobre as empresas e as suas atividades. O modo de contactar o empregador deve ser acordado entre o candidato a emprego e o técnico de emprego apoiado e pode ser realizado de várias formas: por carta/correio, por e-mail, por telefone, uma visita rápida, através de outra pessoa dentro da empresa, etc. (ver EUSE Toolkit, 2010). O encontro com o empregador é também uma ação acordada, como será a preparação, quem participará na entrevista de emprego (o candidato a emprego sozinho ou acompanhado pelo técnico de emprego apoiado que o apoiará na comunicação) e, claro, a linguagem deverá ser adaptada à área de atividade do empregador. Acima de tudo, é útil preparar argumentos para os empregadores sobre o interesse de trabalhar com refugiados/migrantes, especialmente oriundos da Ucrânia. Por exemplo, é importante realçar o elevado desempenho do refugiado ou migrante na empresa, os impactos sociais (ambiente de





trabalho, imagem da empresa, publicidade, mudança de perspetiva dos colegas de trabalho em relação aos refugiados/migrantes, etc.), o sistema de apoio (técnico de emprego apoiado para consultoria, subsídios, reduções fiscais, etc.) ou ainda os benefícios pessoais que surgirão para o empregador (rede de contactos, satisfação pessoal, experiência pessoal, responsabilidade social, etc.).

Um envolvimento próximo dos empregadores ajuda-os a conhecer os migrantes/refugiados e as especificidades do trabalho conjunto. Se a reunião e a abordagem forem bem-sucedidas, é necessário um acordo entre o empregador e o candidato a emprego relativamente aos passos seguintes (tarefas, horário de trabalho, data de início, etc.). Naturalmente, se, por exemplo, uma entrevista de emprego não for bem-sucedida, o refugiado ou migrante deve ser apoiado para lidar com estes contratempos.

Uma **análise do emprego** deve apresentar uma visão holística do futuro local de trabalho do refugiado ou migrante. Que tipo de funções, tarefas, características-chave (físicas, cognitivas, emocionais, ambientais, sociais, etc.), padrões de qualidade, ambiente do local de trabalho, salário, horário de trabalho, cultura da empresa, considerações de transporte, acessibilidade, oportunidades de apoio e, claro, de que modo o candidato a emprego poderá lidar com estes requisitos. O tema geral é seguir a estratégia "colocação - formação - manutenção" em vez do método "formação - colocação" de outros serviços de apoio, porque a formação e a aprendizagem de competências são mais eficientes no contexto real de trabalho (*EUSE Toolkit, 2010*). A motivação dos refugiados/migrantes também é maior se forem contratados desde o início. Nesta fase de análise do emprego, é importante avaliar igualmente as necessidades do empregador, porque agora também as ferramentas de apoio ao empregador devem ser planeadas e implementadas.

O "job matching" é o termo utilizado para designar a correspondência entre as necessidades/requisitos do empregador e as competências do candidato a emprego (ver EUSE Toolkit, 2010). De certo modo, trata-se de um processo contínuo na fase de apoio no local de trabalho, que aponta para modos de adaptar as diferentes partes das descrições do emprego às capacidades específicas do candidato. É importante que haja uma comunicação clara com todos os parceiros envolvidos para definir papéis e responsabilidades. Este período de adequação/redesenho (job-carving) do emprego é muito específico e individual - alguns empregos não têm de ser adaptados ao refugiado ou migrante, outros têm de ser completamente adaptados. A vontade do empregador e de toda a empresa (colegas de trabalho, ambiente, etc.) é uma condição prévia necessária para criar cargos/posições na empresa.

São necessários acordos concretos entre o empregador e o trabalhador para garantir um emprego e este acordo inclui também o tipo de apoio necessário do prestador de emprego apoiado. É importante clarificar as responsabilidades e as tarefas das três partes envolvidas. A sinceridade em relação ao apoio necessário ao refugiado ou migrante, a possível oferta de apoio, a sua duração e os pormenores do processo para todas as pessoas envolvidas são sempre inalienáveis. Este acordo para garantir o novo emprego conduz à fase de apoio no local de trabalho e fora dele, se necessário.





1.5.3.3. Lidar com a rejeição

A procura de emprego é um trabalho árduo (procurar emprego, convencer os empregadores, encontrar emprego) e está associada a rejeições. Muitas vezes, os candidatos a emprego têm as competências necessárias para um emprego, mas receiam ser rejeitados, pelo que o seu historial tem de ser abordado para garantir uma participação contínua em todo o processo. Durante a preparação comum do técnico de emprego apoiado e do candidato a emprego para a entrevista de emprego ou para a reunião com o empregador, as possíveis rejeições devem ser discutidas logo no início da procura de emprego. O reforço da autoestima e da autoconfiança é muito importante durante todo o processo de seleção e, especialmente, nesta fase.

É necessária uma discussão aberta sobre as rejeições ou objeções, para que o candidato a emprego não fique surpreendido se a entrevista de emprego acabar por ser assim, e talvez possa contribuir com alguns argumentos contra as possíveis preocupações dos empregadores. Lidar com as preocupações e inquietações dos empregadores de modo profissional é uma das principais competências de um técnico de emprego apoiado e, se a entrevista terminar com uma rejeição, o técnico de emprego apoiado deve dar ao candidato a emprego a noção de que nunca deve considerar uma rejeição como algo pessoal. O que está em causa é a rejeição de um determinado pedido/candidatura e não do candidato a emprego enquanto pessoa em si. É útil fazer perguntas de reflexão, pensar em hipóteses que justifiquem a decisão do empregador, e um dos principais objetivos deve ser que o candidato a emprego seja encorajado pelo técnico de emprego apoiado a solicitar um feedback ao empregador, caso não tenha sido bem-sucedido na entrevista. É importante encontrar um modo construtivo de lidar com esse feedback para estar preparado para as entrevistas seguintes. É fácil falar sobre como lidar com as rejeições (concentrar-se nos pontos fortes, manter uma atitude positiva, concentrar-se na próxima oportunidade), mas uma ligação emocional negativa é difícil de ultrapassar, por isso "tenha cuidado com o modo como presta conselhos - faça as perguntas e deixe o candidato encontrar as respostas por si próprio" (EUSE Toolkit, 2010).

É necessário e útil um contacto ativo entre os refugiados/migrantes e as empresas, porque se as empresas já têm experiências com refugiados/migrantes, poderão relatar uma visão positiva do desempenho profissional dos mesmos. É mais fácil para as pessoas tentarem trabalhar com refugiados/migrantes, especialmente se oriundos da Ucrânia, no momento atual. Se for possível apresentar às empresas o tópico "emprego de refugiados/migrantes", e que caso haja uma boa correspondência de emprego, o processo funcionará.

1.5.3.4. Sugestões para uma procura de emprego e um envolvimento do empregador eficazes

Sugestões úteis:

- Compreender e envolver o candidato a emprego.
- Solicitar a autorização do candidato a emprego antes de avançar com o processo.
- Certificar-se de que o candidato a emprego é sempre o foco do processo.
- Conhecer bem os potenciais empregadores.





- Incentivar os empregadores que têm experiência com Emprego Apoiado a partilharem as suas histórias com outros empregadores.
- Esclarecer o papel de cada pessoa envolvida no processo.
- Estar familiarizado com todos os incentivos/benefícios para os empregadores.
- Ser sincero com o candidato a emprego e o empregador sobre o apoio necessário e os níveis de apoio que podem ser disponibilizados.
- Manter sempre os seus compromissos assumidos e cumprir os prazos.
- Mostrar sempre uma atitude profissional, utilizar material promocional, cartões de visita e brochuras de boa qualidade sobre emprego apoiado.
- Manter-se atualizado sobre as vagas de emprego disponíveis e o mercado de trabalho local
- Sempre que possível, incentivar o candidato a emprego a fazer a sua própria procura de emprego.

A evitar:

- Exagerar na descrição do candidato a emprego, do empregador ou do serviço a prestar.
- Deixar o candidato a emprego, o empregador ou os colegas de trabalho sem o apoio de que necessitam.
- Fazer suposições sobre o candidato a emprego ou o empregador.
- Proteger demasiado o candidato a emprego.
- Trabalhar com empregadores que não oferecem locais de trabalho ou empregos adequados.
- Deixar que o processo seja mais importante do que o candidato a emprego.

1.5.4. Fases 5 + 6: Acompanhamento pós-colocação e progressão na carreira

Após a contratação de um refugiado ou migrante, inicia-se a fase do acompanhamento póscolocação no local de trabalho. Esta fase desempenha um papel essencial no sucesso a longo prazo tanto do trabalhador quanto do empregador.

Durante o apoio no local de trabalho, o técnico de emprego apoiado assume um papel claro e transparente, oferecendo um suporte personalizado e flexível, adaptado às necessidades individuais e sujeito a revisões periódicas para garantir a sua eficácia contínua.

O acompanhamento pós-colocação abrange várias etapas, conforme representado na figura 6.







Figura 6: Processo de apoio no local de trabalho (EUSE Toolkit, 2010) tradução livre

O período de apresentação e orientação começa logo após a contratação do novo trabalhador. Durante esta etapa inicial, é crucial apresentar as responsabilidades e tarefas do cargo, bem como abordar aspetos cruciais da empresa, como a sua estrutura organizacional e políticas de inclusão. Inicialmente, são identificados os apoios naturais e é planeado o suporte necessário para preencher lacunas entre as competências do trabalhador e as exigências do trabalho. A ênfase está na abordagem centrada na pessoa, valorizando as capacidades individuais, tanto do novo trabalhador quanto dos seus colegas de trabalho, que podem assumir papéis de mentores ou tutores. O objetivo é desenvolver o potencial de todos os envolvidos e facilitar a integração do novo membro na equipa.

É crucial familiarizar-se com as tarefas e a cultura da empresa, especialmente quando se trata de refugiados ou migrantes. O objetivo é capacitar o novo trabalhador para realizar as tarefas e estabelecer relacionamentos positivos com os colegas, promovendo a sua integração no ambiente de trabalho.

Em caso de problemas na execução das tarefas ou no desempenho profissional do refugiado ou migrante, estratégias como adaptação das tarefas¹6, otimização do trabalho¹7 e redesenho das

_

¹⁶ A adaptação das tarefas (*job stripping*) ocorre quando algumas tarefas difíceis, incluídas na descrição de trabalho regular, são retiradas e, em troca, o novo trabalhador assume outras tarefas dos colegas de trabalho (EUSE Toolkit, 2010).

¹⁷ A otimização do trabalho (*job enrichment*) ocorre pela adição de novas tarefas à descrição de funções de acordo com as capacidades do trabalhador ou para promover a inclusão na empresa (EUSE Toolkit, 2010).

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.





funções¹⁸ podem ser implementadas. No entanto, o sucesso dessas estratégias depende da concordância do empregador e dos colegas de trabalho.

Portanto, é fundamental para o profissional de apoio conhecer profundamente o refugiado ou migrante com quem está a trabalhar e obter informações relevantes de todas as partes envolvidas para garantir o sucesso do processo de integração e adaptação no local de trabalho.

Na fase de estabilização, o foco está em garantir que o trabalhador desempenhe as suas funções corretamente e se integre totalmente na equipa. A tutoria/mentoria desempenha um papel crucial nesse processo, com revisões regulares do suporte fornecido. Os colegas de trabalho devem ser como mentores ou suportes naturais nos locais de trabalho, assim como devem ser os contactos diretos para todas as questões em aberto.

A tutoria/mentoria pode ser definida como "uma relação individual, sem juízos de valor, em que um mentor individual disponibiliza **voluntariamente** o seu tempo para apoiar e encorajar outro"¹⁹. O apoio do técnico de emprego apoiado pode ser avaliado e revisto nesta fase - que tipo de apoio foi útil, o que deve ser continuado? Além disso, deve ser planeado o período seguinte, durante o qual o apoio continuará e se inicia o período redução ou extinção do mesmo.²⁰

O objetivo final é capacitar o trabalhador para assumir um papel ativo na sua carreira, promovendo a sua independência e autonomia. Isso inclui explorar oportunidades de progressão na carreira e maximizar o seu potencial no mercado de trabalho em constante mudança. A progressão na carreira é frequentemente ignorada, mas deve ser perspetivada pelo técnico de emprego apoiado.

As estratégias de apoio incluem oferecer suporte tanto "on the job" quanto "off the job", adaptando-se às necessidades específicas do trabalhador e da empresa. O técnico de emprego apoiado desempenha um papel crucial na mediação entre trabalhador, colegas de trabalho e empregador, facilitando uma colaboração positiva e produtiva.

O empoderamento e a autodeterminação são metas fundamentais num processo de emprego apoiado, exigindo, portanto, uma transição gradual do suporte no local de trabalho. Caso surjam problemas ou crises pontuais, é possível um novo contacto com o técnico de emprego apoiado, mantendo-se disponível durante toda a fase de acompanhamento. Esta etapa está intimamente ligada à manutenção do emprego do refugiado ou migrante, sendo vital para intervir em situações de crise ou providenciar apoio contínuo quando necessário, como seja para aprender novas tarefas ou lidar com mudanças na sua situação pessoal. O apoio ao refugiado ou imigrante deve ser sempre acessível.

A metodologia do Emprego Apoiado proporciona uma oportunidade única para o crescimento pessoal, social e profissional. Este crescimento é baseado na capacidade do indivíduo de adaptar a sua aprendizagem a novas ou diferentes carreiras ao longo do tempo. Os técnicos de emprego

Financiado nola União

¹⁸ No redesenho do trabalho (*job-carving*), as tarefas do novo trabalhador são criadas a partir das descrições de funções dos diferentes postos de trabalho existentes na empresa. Deste modo, é criado um novo emprego adaptado às capacidades do trabalhador (EUSE Toolkit, 2010).

¹⁹ Ative Community Unit, Ministério do Interior, Reino Unido, 2001.

²⁰ Em alguns países, a duração do apoio no local de trabalho é limitada pela entidade de financiamento, enquanto o conceito de emprego apoiado estabelece que o apoio deve estar disponível enquanto for necessário (EUSE Toolkit, 2010).

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.





apoiado e os trabalhadores refugiados ou migrantes devem rever as ferramentas utilizadas nos diferentes estágios do processo, aumentando assim a sua confiança e realização pessoal e profissional.

O objetivo do desenvolvimento e progressão na carreira é não apenas garantir a estabilidade do emprego atual, mas também explorar novas oportunidades em um mercado de trabalho dinâmico. Durante este processo, o suporte no local de trabalho deve identificar e explorar oportunidades de progressão na carreira, refletindo as tendências e necessidades do mercado de trabalho local e regional. É crucial trabalhar em parceria com os trabalhadores, empregadores e prestadores de ensino e formação profissional para facilitar o acesso a oportunidades de aprendizagem que permitam aos migrantes aproveitar ao máximo as oportunidades profissionais e sociais disponíveis²¹.

Em resumo, as fases do acompanhamento pós-colocação e da progressão na carreira no emprego apoiado são fundamentais para garantir a sustentabilidade do emprego, promover a integração e autonomia do trabalhador e contribuir para seu crescimento pessoal e profissional. Os técnicos de emprego apoiado devem oferecer um apoio abrangente e eficaz, capacitando os trabalhadores a alcançarem todo o seu potencial no mercado de trabalho.

1.5.4.1. Sugestões para um apoio eficaz no local de trabalho e fora do local de trabalho

Sugestões úteis:

- Certificar-se de que todos conhecem o seu papel e de que também conhece o seu próprio papel, enquanto técnico de emprego apoiado.
- Certificar-se que o empregador e o trabalhador o podem contactar facilmente e sabem como, quando e onde o fazer.
- Respeitar o empregador e agendar sempre com este todas as visitas.
- Mostrar curiosidade sobre o local de trabalho e as pessoas que lá trabalham.
- Certificar-se de que o refugiado/migrante tem outros apoios para diferentes aspetos da sua vida.
- Saber manter os limites do apoio, principalmente no que respeita ao apoio fora do local de trabalho.
- Manter o apoio relevante e estruturado em função do trabalhador refugiado/migrante e do empregador.
- Identificar oportunidades de progressão na carreira, de desenvolvimento profissional.

O que evitar:

- Impor os seus valores ao refugiado/migrante.
- Fazer pelo refugiado/migrante algo que ele possa fazer por si próprio.
- Visitar os trabalhadores sem um bom motivo.
- Imiscuir-se demasiado na vida do trabalhador.

²¹ http://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010.pdf





2. A metodologia de Rotação no Trabalho como ferramenta complementar

Tendo em conta a experiência atual dos especialistas em orientação profissional da Consultis, Portugal, gostaríamos de sugerir uma extensão do modelo EUSE com uma ferramenta complementar, denominada metodologia de rotação no trabalho (JobCircuit)²².

A rotação no trabalho pode referir-se a "um modo especial de combinar a formação contínua para os trabalhadores de uma empresa e as pessoas desempregadas, em que os postos de trabalho vagos são preenchidos por substitutos desempregados durante o período de formação contínua" (Schömann, Mytzek, & Gülker, 1998), ou em diferentes tarefas ou em várias posições por um período fixo (cf. Kaymaz, 2010).

Como conceito, é bem conhecido na Europa desde a década de 1980. Foi introduzido e aplicado pela primeira vez nos países da Escandinávia (a Dinamarca foi o primeiro país), enquanto uma década depois se torna um dos "10 modelos de boas práticas" no campo do emprego, segundo a Comissão Europeia.²³ Em meados da década de 1990, o modelo de rotação no trabalho é reconhecido como um elemento importante para a sustentabilidade do mercado de trabalho. Tendo sido estabelecida uma parceria transnacional destinada a financiar projetos de rotação no trabalho (1995). Os projetos aprovados para financiamento por esta parceria vieram da Iniciativa Comunitária ADAPT e dos Fundos Estruturais Europeus (Schömann, Mytzek, & Gülker, 1998).

Na Bulgária, a mesma prática de rotação laboral é aplicada aos polícias e assistentes sociais. Estes profissionais mudam os seus locais/postos de trabalho a cada 6 meses.

No que diz respeito aos benefícios que tanto os empregadores como os trabalhadores podem obter seguindo o modelo de rotação no trabalho, foram realizados alguns trabalhos de investigação nas últimas décadas (ver Oparanma & Nwaeke, 2015; Kaymaz, 2010; Eriksson & Ortega, 2006) que demonstram que os trabalhadores envolvidos na rotação no trabalho se tornam melhores no seu desempenho profissional e ficam mais motivados para o trabalho, porque:

- Familiarizam-se com várias técnicas, metodologias e práticas de trabalho;
- Adquirem conhecimentos adicionais, competências e experiência prática que aumentam a sua empregabilidade;
- Envolvem-se em diferentes ambientes de trabalho, integram diversas equipas de trabalho e consequentemente conhecem novas pessoas;
- Consideram o seu trabalho mais interessante, especialmente aqueles que têm perspetivas limitadas de promoção. A rotação no trabalho proporciona-lhes a oportunidade de realizar uma variedade de tarefas, evitando assim a rotina, a monotonia e a desmotivação.

Por outro lado, os empregadores, segundo Eriksson & Ortega (2006), beneficiam das oportunidades para:

_

²² Silva Dias, A., Leonardo, M., Pires, R., et al., (2020).

²³ Ibidem.





- Analisar como os seus trabalhadores realizam as diferentes atividades, o que facilita a
 descoberta do trabalho mais adequado para cada trabalhador, podendo assim melhorar a
 alocação dos postos de trabalho.
- Aprender sobre as novas dimensões da capacidade dos seus trabalhadores;
- Aumentar a motivação dos seus trabalhadores;
- Aumentar as competências dos trabalhadores enquanto realizam os vários trabalhos, os trabalhadores começam a acumular experiência mais rapidamente. Esses trabalhadores também podem ser treinados para se tornarem polivalentes, o que é de extrema importância para a gestão;
- Melhoria da qualificação dos trabalhadores pois a rotação no trabalho proporciona uma oportunidade para um trabalhador temporário (geralmente uma pessoa desempregada) ser contratado enquanto um funcionário permanente está em formação para obter uma determinada qualificação.

Em seguida, será explicado como a metodologia da rotação no trabalho (Jobcircuit) pode impulsionar o acima descrito, nomeadamente no que respeita a trabalhadores refugiados/migrantes:

- A. Atender às necessidades de mão de obra das empresas e dos refugiados/migrantes desempregados. Em alguns países, o conceito oficial de rotação no trabalho está relacionado com a contratação para vagas de emprego temporárias derivadas da ausência de membros permanentes do pessoal que se encontra em formação, mas não devemos considerar esta como sendo a única opção. Sabemos que os postos de trabalho permanentes podem ficar vagos por um certo período por vários motivos, não apenas devido a oportunidades de formação, como sejam baixas por doença, gravidez, pedidos de licença sem vencimento, etc. Assim, neste contexto, as rotações no trabalho oferecem uma oportunidade a refugiados desempregados para serem contratados como substitutos de um trabalhador permanente. No entanto, a rotação no trabalho inclui igualmente experiências pré-colocação ou períodos de aprendizagem também destinados a encontrar o melhor posto de trabalho tanto para o empregador como para os refugiados/migrantes.
- B. Atender às necessidades da força de trabalho das empresas e às competências dos trabalhadores: a rotação no trabalho ou rotação do trabalho é considerada uma ferramenta eficaz na estratégia de gestão de recursos humanos, pois permite colocar os trabalhadores no posto de trabalho em que melhor se adequa. Este processo facilita igualmente o momento da substituição de um trabalhador importante na empresa pois rapidamente se poderá encontrar o substituto mais adequado dentro da própria empresa. A rotação no trabalho ajuda a maximizar os resultados, isto é, encontrar o candidato mais adequado para a posição vaga, o que pode ser realmente difícil. Assim, a rotação no trabalho permitirá que o empregador encontre o trabalhador que melhor se adequa ao posto de trabalho. A rotação no trabalho, quando adequadamente planeada, ajuda a reforçar uma empresa contra um ambiente externo incerto.²⁴

Ver: https://www.hrhelpboard.com/training-development/articles/what-are-the-benefits-of-job-rotation-18.htm

_





A metodologia de rotação no trabalho (JobCircuit) emerge, assim, como uma ferramenta promissora para atender às necessidades do mercado de trabalho atual, tanto para empresas quanto para trabalhadores refugiados/migrantes. Ao proporcionar oportunidades de emprego temporário e períodos de aprendizagem pré-colocação, esta abordagem não apenas satisfaz as necessidades imediatas de mão de obra das empresas, mas também ajuda os refugiados/migrantes desempregados a encontrar oportunidades significativas de emprego.

Além disso, ao focar-se não apenas nas qualificações profissionais, mas também nas aspirações e motivações individuais dos candidatos, a metodologia JobCircuit promove uma abordagem mais abrangente e personalizada para a orientação profissional. Ao considerar os diversos aspetos do perfil dos candidatos, esta abordagem pode desbloquear um vasto leque de possibilidades de emprego e carreira, contribuindo assim para uma sociedade mais inclusiva e um mercado de trabalho mais dinâmico e adaptável às necessidades de todos os envolvidos.

2.1. A implementação da rotação no trabalho

2.1.1. Entidades a nível local/regional para a implementação da rotação no trabalho²⁵

As entidades públicas têm um papel duplo na implementação da rotação no trabalho. Por um lado, são responsáveis por gerir o processo de rotação, estabelecendo as regras e os procedimentos que regulam as relações entre empregador e trabalhador. Por outro lado, também são empregadores que podem beneficiar desta metodologia. A seguir, serão identificadas algumas das entidades públicas que devem ser envolvidas como parceiras no processo de implementação da rotação no trabalho, assim como será explicado o papel que podem desempenhar neste processo.

Centros de emprego e formação profissional

O técnico de emprego apoiado deve visitar os centros de emprego e formação profissional e consultar os seus profissionais. Estes centros, enquanto representantes regionais ou locais das agências nacionais de emprego, coordenam e implementam várias medidas e programas para fomentar o emprego e a formação profissional. Os profissionais dos centros de emprego podem fornecer ao técnico de emprego apoiado informações sobre oportunidades de emprego, perfis dos empregadores locais ou regionais, cursos de formação para pessoas empregadas e desempregadas, apoios públicos na contratação de migrantes/refugiados, instituições e processos de reconhecimento de competências, entre outros. O técnico de emprego apoiado pode também envolver esses profissionais - como psicólogos, técnicos de emprego, assistentes sociais, orientadores profissionais, entre outros - que oferecem apoio individualizado e aconselhamento aos candidatos a emprego. Eles podem ser integrados como parceiros na rede social do candidato refugiado/migrante, facilitando assim a sua integração no mercado de trabalho aberto.

Gabinetes de Ação Social

_

Estas entidades prestam apoio social e proteção aos refugiados/migrantes em várias áreas, incluindo o acesso a formação e à inclusão social facilitadoras do emprego. Os profissionais de

²⁵ Silva Dias, A., Leonardo, M., Pires, R., et al., (2020).





ação social podem disponibilizar ao técnico de emprego apoiado informações detalhadas sobre programas de financiamento público para habitação, transporte, etc.

Organizações Profissionais e Sindicais e Associações Empresariais e Comerciais

Como representantes de redes empresariais e de trabalhadores, estas organizações podem ser de grande ajuda para o técnico de emprego apoiado estabelecer bons contactos com empregadores de vários setores. É importante ter em conta que estas entidades desempenham um papel fundamental na definição das políticas sociais e de emprego, por isso é altamente recomendável que também participem no processo de rotação no trabalho. Estas organizações podem defender a implementação da rotação no trabalho não só a nível político, mas também junto das empresas. Podem ainda facilitar a comunicação com os empregadores e trabalhadores das empresas identificadas como mais adequadas para a implementação da rotação no trabalho. Os membros destas instituições podem fornecer ao técnico de emprego apoiado informações sobre as necessidades de recursos humanos do setor empresarial e institucional da região, ajudando-o a desenvolver e implementar a sua estratégia de rotação no trabalho da melhor forma possível.

Centros de formação e prestadores de formação e ensino profissional

Os centros de formação e os prestadores de ensino e formação profissional desempenham igualmente um papel importante no processo de rotação no trabalho. Por um lado, como referido anteriormente, em alguns países o modo convencional de rotação do trabalho é uma forma de "combinar mais formação para trabalhadores da empresa e pessoas desempregadas, sendo que os postos de trabalho vagos são preenchidos por substitutos desempregados durante o período de formação adicional". Por outro lado, estas entidades podem prestar-lhe informações sobre as mais recentes alterações legais dos requisitos de qualificação dos trabalhadores para cada ocupação, bem como sobre ações de formação para trabalhadores ou para desempregados, horários de formação, subsídios de formação, formação organizada para certas empresas ou instituições, etc.

Na Bulgária, por exemplo, os requisitos de qualificação profissional foram consideravelmente aumentados nos últimos anos e muitos trabalhadores foram e ainda são forçados a aumentar o seu nível de escolaridade ou de qualificação para manter os seus postos de trabalho, enquanto outros - como os professores búlgaros - foram obrigados a participar em várias formações profissionais.

2.1.2. Fase da persuasão

A partir do momento que tiver acesso ao relatório de análise de necessidades e contar com o apoio de instituições e organizações relevantes, o técnico de emprego apoiado deverá seguidamente encontrar os empregadores e convencê-los a aplicar o princípio da rotação do emprego contratando o candidato refugiado/migrante que se encontra a apoiar.

Provavelmente questiona-se se existem técnicas ou estratégias que poderá utilizar nesta fase da persuasão?





A resposta é afirmativa, pois existem de facto algumas técnicas que o técnico de emprego apoiado poderá utilizar. Mas primeiramente deve saber-se o que implica a persuasão.

Possivelmente, poderá pensar que é uma técnica comercial usada pelas "grandes" empresas para atrair clientes ou para forçar as pessoas a consumirem mais os seus produtos ou serviços. De facto, este é um dos efeitos da persuasão, mas o que realmente interessa é saber no que esta técnica se baseia para fazer uma pessoa dizer sim a outra pessoa (cf. Cialdini, 2007). Assim, o técnico de emprego apoiado deverá estar preparado para formular a solicitação de contratação junto do empregador, de modo a ter sucesso e obter uma resposta positiva à rotação no trabalho.

De acordo com Cialdini, existem 6 princípios que garantem o sucesso da persuasão:

Consistência - está relacionada com o nosso desejo de ser (e parecer) consistente com o que já fizemos - quando tomamos uma decisão ou tomamos uma posição, encontramos pressões pessoais e interpessoais para nos comportarmos de maneira consistente com esse compromisso respondendo de modo que justifique a nossa decisão anterior.

Reciprocidade – o princípio da reciprocidade é uma das técnicas mais convincentes para influenciar quem está ao nosso redor. A regra da reciprocidade impõe-nos tentar retribuir, em espécie, o que outra pessoa nos forneceu - isso significa que se recebermos um presente ou nos for prestado um favor por alguém, devemos retribuir.

Aprovação social – o princípio aplica-se especialmente ao modo como decidimos o que constitui um comportamento correto. Consideramos o comportamento correto ou apropriado na medida em que vemos os outros praticá-lo. Ou seja, quando muitas pessoas tem o mesmo comportamento, provavelmente é porque está correto. Acresce que a aprovação social se torna tão importante, que quando uma pessoa se sente insegura ou desconfortável com uma situação específica, começa a procurar nos outros uma solução e a evidência de como se deverá comportar.

Autoridade - Este princípio sugere que devemos seguir os preceitos das figuras de autoridade. Isso pode ser explicado pela influência que as figuras de autoridade, como pais e professores, têm nas nossas vidas. Estas figuras têm uma maior experiência e seguir os seus conselhos é benéfico, em parte porque têm maior sabedoria e em parte porque controlam as nossas recompensas e punições. Como adultos, os mesmos benefícios persistem pelas mesmas razões, embora as figuras de autoridade agora sejam, por exemplo, os empregadores, os juízes, os líderes políticos. As suas posições estão relacionadas com um acesso privilegiado à informação e ao poder, e antecipamos que a obediência à autoridade é principalmente gratificante. Portanto, faz sentido cumprir os seus desejos e não pensar de modo independente. Esse princípio desencadeia uma conformidade mecânica, pois existe uma necessidade de simplificar as coisas nas nossas vidas - não precisamos de pensar; portanto, não o fazemos. Existem vários símbolos de autoridade que nos impactam, mas os dois principais são os títulos e as roupas - ambos indicam claramente o nosso estatuto social e autoridade.

Afeição – o princípio da afeição funciona de um modo muito simples – a pessoa prefere responder afirmativamente aos pedidos de alguém que conhece e gosta. Existem duas principais características pessoais que desencadeiam a afeição – a *atratividade física* e a *semelhança*. Embora seja geralmente reconhecido que *as pessoas com boa aparência* têm uma vantagem na interação





social, estudos recentes indicam que podemos ter subestimado muito a dimensão e o alcance dessa vantagem. Normalmente, atendemos aos pedidos dessas pessoas e isso acontece automaticamente, sem previsão prévia. Tais respostas são chamadas de "efeitos halo" pelos cientistas sociais. *A semelhança do outro lado não tem nada com a aparência em si* - o que realmente gostamos nas outras pessoas é a **semelhança** delas connosco. Este facto é válido, quer a semelhança seja respeitante às opiniões, traços de personalidade, antecedentes ou estilo de vida. Consequentemente, aqueles que desejam ser apreciados no sentido de aumentarem a nossa afeição por eles podem cumprir este propósito, isto é, parecendo-se connosco nos diversos aspetos referidos. Tomemos o vestuário como exemplo - estudos provaram que temos mais probabilidade de ajudar aqueles que estão vestidos como nós. Uma técnica interessante imposta pelo princípio do gosto é o elogio – **quando** *ouvimos coisas boas que nos são ditas pelos outros, funciona como* um elogio. Mas o elogio, diz Cialdini, tem um lado sombrio – deixa-nos impotentes, porque temos uma reação automaticamente positiva aos elogios.

Escassez - o princípio da escassez segue uma regra simples – as oportunidades parecem-nos mais valiosas quando a sua disponibilidade é limitada. A ideia de perda potencial desempenha um papel importante na tomada de decisão humana. Na verdade, as pessoas são mais motivadas pelo pensamento de perder algo do que pelo pensamento de ganhar algo de igual valor.

Sugestões de como implementar os 6 princípios de persuasão na preparação do candidato a emprego:

- 1. Fazer um estudo cuidado da pessoa que o candidato vai conhecer curriculum vitae, realizações empresariais, etc.
- 2. Vestir-se corretamente o que o candidato a emprego veste é igualmente importante para cumprir com os princípios de afeição e autoridade.
- 3. Preparar uma apresentação o mais interessante possível e definir as expectativas seguir os princípios de aprovação social e reciprocidade.
- 4. Aplicar o princípio da escassez como "arma" final.

Na apresentação ao empregador, o candidato a emprego poderá referir:

- Por que razão os migrantes/refugiados podem ter um impacto positivo na imagem de uma empresa, usando as seguintes dicas:
 - Os migrantes/refugiados representam uma fonte inexplorada de trabalhadores com muitas competências e características necessárias.
 - A moral no local de trabalho e a produtividade dos trabalhadores aumentam frequentemente quando se contrata um refugiado/migrante.
 - A imagem da empresa é percecionada de forma mais positiva. Os consumidores veem as empresas que contratam migrantes/refugiados de forma positiva, e a maioria pode até mudar de marca para apoiar essas empresas.
 - Realização de metas de responsabilidade social corporativa. Muitas empresas encaram a contratação de migrantes/refugiados como uma resposta às necessidades da comunidade e como uma responsabilidade corporativa.





 Cumprimento das políticas e da legislação nacionais ou dos clientes. A nível nacional ou individual podem existir requisitos específicos sobre não discriminação e metas sobre a contratação de migrantes/refugiados.

Na última etapa, que envolve o refugiado/migrante no processo de rotação no trabalho, é crucial decidir em conjunto o modelo escolhido em que o beneficiário estará envolvido. Isso pode variar entre a rotação entre diferentes postos de trabalho numa mesma empresa ou a rotação entre diferentes empresas. Nesta fase, é importante determinar em conjunto quais os postos de trabalho ou empregadores a que o beneficiário se candidatará, incluindo possíveis estágios. Além disso, deve ser definido o período de tempo e o número de empregadores/postos de trabalho que o beneficiário experimentará (por exemplo, 3 empregadores/6 meses).

Com esta finalidade poderá utilizar a seguinte ferramenta de acompanhamento²⁶:

Balanço do processo					
Informações sobre o processo e a conc	clusã	0			
Período do processo da rotação no trabalho (em semanas)		número de contactos/ agendamentos		número de horas	
Conclusão					
Forma de conclusão		regular rescisão			
Rescisão pelo		cliente profissional de empregador	orientação profissio	onal/emprego	
Razões para rescisão anormal	□ razões pessoais □ mudança de residência □ doença □ excesso de idade □ falta de cooperação por parte do cliente □ conflitos no local de trabalho □ não pode realizar algumas tarefas do trabalho				
É necessário mais apoio?		ra/s: sim não			
Recomendação de apoio suplementar		-	estão de processos/ eafectação	orientação/serv	viço de
Após o término do processo de rotação no trabalho, o cliente foi colocado	□ n Qua □ n Qua □ r Qua □ r Qua	uma medida de pro al?: uma formação al?: uum emprego	moção do emprego		

²⁶ Silva Dias, A., Leonardo, M., Pires, R., et al., (2020).





	□ Não foi colocado			
Alterações no quadro legislativo				
Objetivos alcançados				
Inserção profissional				
Formação adquirida				
Medida	 □ emprego subsidiado □ formação de adultos □ aprendizagem □ formação prática □ habilitação de acesso outra: 			
	Avaliaç	ão dos formadores		
Avaliação do cumprimento dos objetivos		plenamente alcançados relativamente alcançados pouco alcançados não alcançados		
Avaliação da inserção profissional				
A qualificação alcançada está de acordo com os interesses e capacidades do cliente		plenamente aplicável muito aplicável pouco aplicável não é aplicável de todo		
A integração profissional do cliente é sustentável		plenamente aplicável muito aplicável pouco aplicável não é aplicável de todo		
Através da integração, o cliente foi capacitado para planear autonomamente o seu percurso profissional		plenamente aplicável muito aplicável pouco aplicável não é aplicável de todo		
Avaliação da inserção social	•	•		
O cliente foi autorizado a conduzir autonomamente a sua vida		plenamente aplicável muito aplicável pouco aplicável não é aplicável de todo		
O cliente é integrado de forma sustentável em contextos sociais		plenamente aplicável muito aplicável pouco aplicável não é aplicável de todo		
O cliente participa de forma sustentável na vida social		plenamente aplicável muito aplicável pouco aplicável não é aplicável de todo		
Documentação da avaliação final				





3. Ferramenta de medição de impacto para os processos implementados de Emprego Apoiado e de Rotação no Trabalho (Job rotation)

3.1. Introdução

Com o intuito de auxiliar os técnicos de emprego apoiado a melhorarem a qualidade da orientação profissional que oferecem, a Consultis e alguns parceiros desenvolveram uma ferramenta de medição de impacto para os processos de emprego apoiado e rotação no trabalho implementados²⁷. O objetivo é disponibilizar a todos os prestadores destes serviços um conjunto claro e simples de princípios, critérios e indicadores para monitorizar, avaliar e melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados a pessoas em situação de maior vulnerabilidade. Esta ferramenta foi agora adaptada para ser utilizada por aqueles que oferecem serviços de orientação e apoio a refugiados/migrantes.

Na última década, foram adotadas diversas medidas para melhorar a qualidade na prestação de serviços de orientação profissional e aconselhamento. Nesse contexto, os princípios, critérios e indicadores desta ferramenta foram influenciados por outras diretrizes de qualidade, como a Qualidade Europeia em Serviços Sociais (EQUASS) e os Indicadores de Qualidade para Serviços de Emprego Apoiado, Técnicos de Emprego Apoiado e Utilizadores de Serviços de Emprego Apoiado da APEA²⁸, entre outros. No entanto, é importante salientar que esta ferramenta não tem a intenção de ser tão detalhada ou extensa quanto essas referências, sendo adaptada para atender às necessidades específicas dos serviços de orientação e apoio a refugiados/migrantes.

Ao melhorar a qualidade da prestação de serviços e ao avaliar o impacto dos métodos de emprego apoiado e de rotação no trabalho nos prestadores de serviços de orientação profissional e de emprego (sejam organizações ou indivíduos), é possível alcançar melhores resultados e benefícios para os refugiados/imigrantes.

Esta ferramenta foi desenvolvida para proporcionar aos serviços de orientação profissional e de emprego um modelo de autoavaliação dentro de um quadro de qualidade, com o objetivo de identificar áreas de melhoria do serviço. Isso inclui tanto os componentes de emprego apoiado quanto de rotação do trabalho. É importante ressaltar que o propósito não é julgar a prestação de serviços, mas sim promover uma cultura de melhoria contínua.

3.2. Como usar a ferramenta de avaliação

Esta ferramenta fornece aos serviços de orientação profissional e de emprego uma visão geral simples de como lidar atualmente com os requisitos do emprego apoiado no âmbito da respetiva prestação de serviços. As respostas dadas pelos técnicos permitir-lhes-ão analisar claramente as

²⁷ Silva Dias, A., Leonardo, M., Pires, R., et al., (2020).

²⁸ Os Indicadores de Qualidade para Serviços de Emprego Apoiado, Indicadores de Qualidade para Técnicos de Emprego Apoiado, Indicadores de Qualidade para Utilizadores do Serviço de Emprego Apoiado são uma iniciativa da Associação Portuguesa de Emprego Apoiado promovida em 2004 para uso interno dos seus membros.





áreas em que necessitam de se concentrar e desenvolver para uma melhoria crescente da sua prestação de serviços.

A ferramenta inclui um conjunto de princípios de intervenção, princípios de qualidade, critérios de qualidade e indicadores de desempenho. Os prestadores de serviços de orientação profissional e de emprego (sejam organizações ou profissionais) devem rever cada critério e indicador, identificando os dados disponíveis para sustentar cada afirmação. É recomendável que a análise parta da situação atual, não da situação ideal desejada pelo prestador de serviços de emprego apoiado.

Esta avaliação deve refletir fielmente a situação atual do serviço/organização de emprego apoiado. Cada seção oferece espaço para anotar áreas a serem melhoradas e priorizá-las, além de espaço para outros comentários. O técnico de emprego apoiado tem a liberdade de escolher a abordagem que melhor se adapta à organização, e não há uma maneira definida de concluir a avaliação.

Recomenda-se a participação, sempre que possível, de um grupo representativo de partes interessadas no processo de avaliação, a fim de obter uma imagem precisa da qualidade da prestação de serviços. Esta ferramenta destina-se a fornecer uma indicação do que o prestador de serviços de emprego apoiado está a fazer bem e no que poderia melhorar para oferecer um serviço de alta qualidade. Portanto, é recomendável não se aprofundar excessivamente a análise.

Uma vez identificadas e priorizadas as áreas de melhoria, o passo seguinte é desenvolver um plano de ação para melhorar a qualidade do serviço/modelo aplicado. Este plano deve definir objetivos específicos, mensuráveis e alcançáveis que possam ser integrados a qualquer plano de ação organizacional mais amplo já em vigor.

3.3. Princípios de intervenção, princípios e critérios de qualidade, e indicadores de desempenho²⁹

Esta secção apresenta os princípios, critérios e indicadores que constituem o quadro de qualidade a ser considerado na prestação de serviços de orientação profissional e de emprego, incluindo os modelos de emprego apoiado e de rotação no trabalho. Cada princípio de qualidade é subdividido em critérios de qualidade, enquanto os indicadores de desempenho específicos ajudam a clarificar o desempenho de acordo com cada critério de qualidade. Estes princípios, critérios e indicadores estão alinhados com princípios de intervenção mais amplos.

PRINCÍPIOS DE INTERVENÇÃO:

I: INCLUSÃO

_

A inclusão social é um direito humano, seja qual for a sua especificidade. Inclusão ativa significa permitir que todos os cidadãos participem plenamente na sociedade, incluindo ter um emprego.

²⁹ Silva Dias, A., Leonardo, M., Pires, R., et al., (2020).





II: PERSONALIZAÇÃO

Uma educação/formação/orientação integrada, com vista à obtenção de uma qualificação, de um emprego ou de inserção social, estimula a autoestima, a autoimagem, uma identidade mais funcional e produtiva, e pressupõe a intervenção dos interesses, expectativas e possibilidades de cada indivíduo.

III: NORMALIZAÇÃO

Os espaços comuns incluem e normalizam. Espaços diferenciados excluem e marginalizam.

IV: ARTICULAÇÃO

A interação favorece a troca de informação, a poupança de recursos, a otimização das respostas, e é um processo constante de validação da eficácia de qualquer sistema/modelo/processo.

PRINCÍPIOS DE QUALIDADE

1: LIDERANÇA

A organização promove a justiça social através da inclusão na sociedade. A organização facilita e promove a integração e a retenção no emprego dos beneficiários refugiados/migrantes, numa perspetiva de capacitação e igualdade de oportunidades.

CRITÉRIOS:

1.1. A organização demonstra o seu compromisso com a justiça social e a inclusão ativa dos beneficiários na sociedade.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 1.1.1. A organização implementou com sucesso formas inovadoras de integrar os beneficiários na sociedade.
- 1.1.2. A organização implementou com sucesso práticas de integração dos beneficiários no mercado de trabalho.
- 1.1.3. A organização implementou com sucesso práticas de emprego apoiado.
- 1.1.4. A organização implementou com sucesso práticas de rotação no trabalho.
- 1.1.5. A organização melhorou com êxito as capacidades de trabalho/empregabilidade dos beneficiários.
- 1.1.6. A organização prestou apoio aos beneficiários em áreas não diretamente relacionadas com a integração profissional.

2: PARTICIPAÇÃO

A organização garante a plena participação e inclusão ativa dos beneficiários refugiados/migrantes, e representação em todos os níveis da organização e dentro da





comunidade. A organização envolve os beneficiários como participantes ativos na tomada de decisões na equipa de serviço. Em busca de uma participação e inclusão mais igualitárias, a organização apoia o empoderamento dos beneficiários refugiados/migrantes. A organização apoia a advocacia para promover a igualdade de oportunidades e a participação dos beneficiários refugiados/migrantes.

CRITÉRIOS:

- 2.1 A organização responde e apoia os beneficiários na expressão de contribuições, opiniões e pontos de vista individuais.
- 2.2 A organização inclui beneficiários como participantes ativos no planeamento, prestação de serviços e avaliação dos serviços.
- 2.3 A organização analisa e reflete periodicamente sobre a participação dos beneficiários, com base nos seus contributos.
- 2.4 A organização implementa medidas específicas para que o pessoal e os utilizadores dos serviços compreendam, reforcem e melhorem a autodeterminação e a capacitação dos beneficiários.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 2.1.1 A organização oferece oportunidades aos beneficiários para expressarem as suas opiniões e pontos de vista.
- 2.2.1 A organização tem resultados de incluir os beneficiários como participantes ativos no planeamento de serviços, na prestação de serviços e na avaliação de serviços.
- 2.3.1 A organização demonstra como analisou e refletiu sobre a participação dos beneficiários.
- 2.4.1 A organização pode mostrar resultados tangíveis na promoção da autodeterminação e na capacitação dos beneficiários.

3: DIREITOS

A organização está empenhada em proteger, promover e respeitar os direitos dos beneficiários refugiados/migrantes, em termos de igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento, liberdade de escolha e autodeterminação.

CRITÉRIOS:

- 3.1 A organização garante os direitos dos beneficiários, e esses direitos são baseados em convenções internacionais de direitos humanos.
- 3.2 A organização informa e apoia os beneficiários na compreensão dos seus direitos de uma forma acessível.





- 3.3 A organização respeita que os beneficiários pprossigam livremente objetivos e aspirações pessoais de acordo com as suas escolhas, necessidades e capacidades.
- 3.4 A organização avalia o seu desempenho na promoção e prática dos direitos dos beneficiários em todas as áreas da organização.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 3.1.1 A organização implementou uma carta de direitos para os beneficiários baseada em convenções internacionais de direitos humanos.
- 3.1.2 Os trabalhadores estão cientes dos direitos dos beneficiários e demonstram respeitar os direitos dos usuários do serviço.
- 3.2.1 A organização garante que os beneficiários têm conhecimento dos seus direitos.
- 3.3.1 A organização apoia os beneficiários na prossecução dos seus objetivos pessoais.
- 3.4.1 A organização tem resultados na promoção e respeito dos direitos dos beneficiários.

4: ÉTICA

A organização opera com base em diretrizes éticas que respeitam a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores, beneficiários e suas famílias ou cuidadores. A organização presta um serviço baseado na confiança, confidencialidade e honestidade para com os beneficiários refugiados/migrantes. A organização promove a proteção dos beneficiários refugiados/migrantes contra abusos, má conduta e discriminação.

CRITÉRIOS:

- 4.1 A organização promove o comportamento ético e o bem-estar dos colaboradores e dos beneficiários.
- 4.2 A organização define e implementa as suas orientações em matéria de ética, o que garante que a dignidade dos beneficiários é respeitada.
- 4.3 A organização facilita o acesso a serviços e recursos de forma não discriminatória e transparente.
- 4.4 A organização define, monitoriza e avalia um conjunto de princípios, valores e procedimentos que regem o comportamento na prestação de serviços, contendo aspetos de confidencialidade, precisão, privacidade e integridade.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

4.1.1 A organização implementou uma política de ética e bem-estar para todos.





- 4.1.2 Colaboradores, beneficiários e suas famílias demonstram como agem de acordo com uma política de ética e bem-estar para todos.
- 4.2.1 A organização implementou um código de ética para garantir a dignidade do beneficiário e reger o comportamento dos colaboradores na prestação de serviços.
- 4.2.2 A organização garante que os colaboradores, os beneficiários e suas famílias estão cientes do código de ética e agem em conformidade.
- 4.3.1 A organização garante o acesso a advogados e/ou pessoas que prestam apoio.
- 4.3.2 A organização demonstra não discriminação em torno do acesso aos serviços.
- 4.4.1 A organização implementou e revê regularmente procedimentos para garantir a confidencialidade das informações sensíveis, a exatidão dos registos, a privacidade, a dignidade e a integridade física do beneficiário.

5: ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA

A prestação de serviços da organização é orientada pelas necessidades, interesses, preocupações, expectativas e capacidade dos beneficiários refugiados/migrantes. Os serviços prestados consideram o ambiente físico e social dos beneficiários refugiados/migrantes. Estes serviços visam melhorar a qualidade de vida dos beneficiários e estabelecer objetivos realistas para a progressão na carreira. A organização respeita a contribuição individual, envolvendo os beneficiários refugiados/migrantes na autoavaliação, planeamento, prestação de serviços, feedback e avaliação.

CRITÉRIOS:

- 5.1 A organização presta serviços que respondem às escolhas, necessidades, interesses, preocupações, competências e capacidades individuais dos beneficiários em linha com a missão, visão e valores da organização.
- 5.2 A organização documenta e analisa o planeamento e a prestação de serviços com base na identificação das necessidades, interesses, expectativas, competências, capacidades e circunstâncias variáveis dos beneficiários individuais num Plano Individual.
- 5.3 A organização considera o ambiente físico e social do beneficiário ao desenvolver, prestar e avaliar os serviços prestados aos beneficiários.
- 5.4 A organização envolve os beneficiários e coopera com eles na conceção e revisão do Plano Individual para garantir que as suas contribuições individuais fazem parte do plano.





INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 5.1.1 A organização apoia os beneficiários a expressarem as suas necessidades, interesses, preocupações, expectativas e escolhas.
- 5.1.2 A organização presta serviços com base nas necessidades, interesses e expectativas dos beneficiários.
- 5.2.1. O prestador de serviços implementou um Plano Individual para cada beneficiário que regista as necessidades, expectativas, competências, capacidades, serviços e resultados do beneficiário.
- 5.2.2. O prestador de serviços implementou um Plano Individual para cada beneficiário que estabelece o objetivo a longo prazo encontrar e manter um emprego remunerado e os objetivos imediatos para o alcançar.
- 5.2.3. O Plano Individual do beneficiário é revisto e atualizado regularmente.
- 5.3.1 A organização presta serviços que respondem às necessidades físicas e sociais do beneficiário.
- 5.4.1 A organização implementou procedimentos para envolver os beneficiários na criação e revisão do seu Plano Individual acordado.

6: INTEGRAÇÃO

A organização garante que os beneficiários refugiados/migrantes tenham acesso a um contínuo de serviços holísticos de base comunitária, orientados para promover e facilitar a sua inclusão na sociedade e no mercado de trabalho. A organização está empenhada em prestar serviços que vão desde a intervenção precoce até ao apoio e acompanhamento no e fora do local de trabalho. Os serviços devem ser prestados de forma coordenada e através de uma abordagem de equipa multidisciplinar ou num contexto multiagências.

CRITÉRIOS:

- 6.1. A organização garante que os beneficiários podem aceder a uma gama contínua de serviços que vão desde a intervenção precoce até ao apoio e acompanhamento, respondendo à evolução das necessidades ao longo do tempo.
- 6.2. A organização opera serviços a partir de uma abordagem holística baseada nas necessidades, interesses e expectativas dos beneficiários e suas famílias.
- 6.3. A organização presta serviços aos beneficiários numa comunidade.
- 6.4. A organização presta serviços aos beneficiários num contexto multidisciplinar ou multiagências.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

6.1.1 A organização presta uma série de serviços.





- 6.2.1 Os serviços baseiam-se na avaliação holística das necessidades, interesses e expectativas dos beneficiários e suas famílias, tendo em conta a situação de vida e o ambiente das pessoas.
- 6.3.1 A organização demonstra que presta serviços num contexto de base comunitária.
- 6.4.1 A organização demonstra que os serviços são prestados de forma multidisciplinar.

7: PARCERIAS

A organização opera em parceria com as partes interessadas relevantes a diferentes níveis para apoiar a organização a alcançar a sua visão e missão. A organização promove a transferência de boas práticas e o intercâmbio de informações e recursos com parceiros. As parcerias apoiam a sequência fiável de serviços abrangentes e resultados centrados na pessoa. As parcerias intersectoriais contribuem para a otimização das respostas aos problemas e situações dos beneficiários refugiados/migrantes para a criação de oportunidades de emprego, para a implementação da rotação de postos de trabalho e para a melhoria da empregabilidade, bem como para a inclusão dos beneficiários refugiados/migrantes na sociedade.

CRITÉRIOS:

- 7.1 A organização trabalha ativamente para construir e fortalecer a transferência de boas práticas e o intercâmbio de informações e recursos com parceiros.
- 7.2 A organização trabalha em parceria com as partes interessadas relevantes de diferentes setores para garantir uma continuidade de serviços abrangentes aos beneficiários.
- 7.3 A organização trabalha em parceria com as partes interessadas relevantes de diferentes setores para garantir o acesso a oportunidades de trabalho, rotação de empregos e a inclusão de beneficiários.
- 7.4 A organização avalia os resultados e benefícios das suas parcerias para o beneficiário e para os critérios da organização.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 7.1.1 A organização demonstra o uso de parcerias para garantir a transferência de boas práticas e o fluxo de troca de informações e recursos.
- 7.2.1 A organização demonstra o uso de parcerias intersetoriais para garantir a continuidade de serviços abrangentes aos beneficiários.
- 7.3.1 A organização demonstra o uso de parcerias intersetoriais para garantir oportunidades de trabalho, rotação de empregos e inclusão dos beneficiários.





7.4.1 A organização tem resultados tangíveis e benefícios relevantes das suas parcerias para os beneficiários e para a organização.

8: ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

A organização visa alcançar os resultados planeados, os benefícios e o melhor valor para os beneficiários refugiados/migrantes e as partes interessadas relevantes. Os resultados para os beneficiários refugiados/migrantes devem traduzir-se em resultados em termos de emprego. A organização demonstra as realizações, em linha com a sua missão e atividades principais. Os impactos dos serviços são medidos e monitorizados, e são um elemento significativo dos processos de melhoria contínua, transparência e prestação de contas.

CRITÉRIOS:

- 8.1 A organização regista os resultados e benefícios dos serviços prestados aos beneficiários numa base individual e coletiva.
- 8.2 A organização avalia os resultados e benefícios para os beneficiários, em conformidade com a sua missão, determina formas de melhorar e valorizar melhor os beneficiários e as partes interessadas relevantes.
- 8.3 A organização mede a satisfação de beneficiários e todas as partes interessadas relevantes através de avaliação interna e/ou externa.
- 8.4 A organização fornece informações acessíveis e facilmente compreensíveis sobre resultados.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 8.1.1 A organização identificou os resultados e benefícios para a pessoa servida numa base individual e coletiva.
- 8.1.2 A organização tem resultados de serviço tangíveis.
- 8.2.1 A organização implementou ações de melhoria dos serviços após avaliar os resultados e benefícios.
- 8.2.2 A organização tem resultados de melhor valor para as partes interessadas relevantes.
- 8.2.3 A organização pode demonstrar como apoia os beneficiários na procura e manutenção de um emprego.
- 8.2.4 A organização pode demonstrar como a rotação de postos de trabalho e tarefas melhora as capacidades dos beneficiários.
- 8.2.5 A organização pode demonstrar como a rotação de postos de trabalho e tarefas apoia a sustentabilidade dos beneficiários no local de trabalho.





- 8.2.6 A organização pode demonstrar como apoia os empregadores na criação de uma força de trabalho mais diversificada.
- 8.2.7. A organização pode demonstrar como promove o empreendedorismo social para criar mais empregos a nível local.
- 8.3.1 A organização registou uma visão geral da satisfação dos beneficiários e outras partes interessadas relevantes.
- 8.4.1 A organização pode demonstrar que as informações sobre os resultados são compreendidas pelos beneficiários, pelos colaboradores e por outras partes interessadas relevantes.

9: MELHORIA CONTÍNUA

A organização está empenhada na aprendizagem contínua e na melhoria contínua dos seus serviços e resultados. A organização é proativa na antecipação e satisfação das necessidades futuras dos beneficiários refugiados/migrantes, dos colaboradores e das partes interessadas, utilizando informações baseadas em dados concretos para desenvolver e melhorar os serviços prestados.

CRITÉRIOS:

- 9.1 A organização estabelece e implementa um sistema de melhoria contínua dos resultados dos serviços, modo de trabalhar e aprendizagem.
- 9.2 A organização opera processos e mecanismos, que fornecem informações para compreender as necessidades futuras de beneficiários, colaboradores e partes interessadas.
- 9.3 A organização promove iniciativas de melhoria comparando e trocando desempenhos sobre abordagens, resultados de serviços, atividades e resultados dos beneficiários.
- 9.4 A organização promove iniciativas de melhoria com base nos resultados da autoavaliação contínua da sua atividade.

INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 9.1.1 A organização implementou um sistema de melhoria contínua e aprendizagem.
- 9.2.1 A organização demonstra que utiliza informações sobre necessidades futuras dos beneficiários e partes interessadas para desenvolver e melhorar os seus serviços.
- 9.3.1 A organização pode demonstrar que comparou abordagens, métodos de implementação e resultados com outros prestadores de serviços, para melhorar a qualidade das intervenções.





9.4.1 A organização demonstra que utiliza os resultados da avaliação para conceber e implementar iniciativas de melhoria destinadas a promover a qualidade das intervenções.

3.3.1. Tipos de evidências

O prestador de serviços de emprego apoiado pode demonstrar de que modo a organização/os profissionais cumprem os vários critérios, utilizando uma variedade de evidências. Não existe uma lista exaustiva, pelo que estas podem incluir qualquer uma dos seguintes: estratégias e planos, declarações de missão/visão, acordos e contratos de serviços, resultados rígidos e flexíveis, distâncias percorridas, análise de tendências, estudos estatísticos, indicadores de desempenho, auditorias de conformidade com políticas e sistemas, procedimentos e documentos de recursos humanos, processos de indução, resultados da prática observada, avaliações anteriores, supervisão, notas de reunião da equipa, análise das necessidades de formação, quadros de qualificação, materiais pedagógicos, amostragem aleatória de ficheiros e notas de caso, informações de marketing, acordos de parceria, empregadores e outras bases de dados de partes interessadas, feedback das partes interessadas, resultados de inquéritos e questionários, documentos de processos, por exemplo, perfis profissionais, planos de ação, análises de emprego, candidaturas a emprego, avaliações de risco, informações sobre o mercado de trabalho, estudos de caso.

O técnico de emprego apoiado poderá usar o modelo seguinte para medir as suas intervenções como prestador de serviços de orientação profissional e de emprego, tendo em consideração o conteúdo referido anteriormente.

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 1: LIDERANÇA A organização promove a justiça social através da inclusão na sociedade. A organização promove a justiça social através da inclusão na sociedade. A organização facilita e promove a integração e a manutenção no emprego dos beneficiários refugiados/migrantes numa perspetiva de capacitação e igualdade de oportunidades. CRITÉRIOS INDICADORES DE DESEMPENHO AUTOAVALIAÇÃO EVIDÊNCIAS 1.1 A organização implementou □ plenamente

com sucesso formas inovadoras de organização □ parcialmente demonstra o seu integrar os beneficiários na sociedade. compromisso com a □ nunca justiça social e a 1.1.2 A organização implementou □ plenamente inclusão ativa dos com sucesso práticas de integração dos beneficiários □ parcialmente beneficiários no mercado de trabalho. sociedade. □ nunca A organização implementou 1.1.3 □ plenamente com sucesso práticas de emprego □ parcialmente apoiado. □ nunca





	1.1.4 A organização implementou com sucesso práticas de rotação de empregos.	□ plenamente□ parcialmente□ nunca	
	1.1.5 A organização melhorou com êxito as capacidades de trabalho/empregabilidade dos beneficiários.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
	1.1.6 A organização prestou apoio aos beneficiários em áreas não diretamente relacionadas com a integração profissional.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
ÁREAS DE MELHORIA	: (enumeradas por ordem de prioridade)		
COMENTÁRIOS:			

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 2: PARTICIPAÇÃO

A organização assegura a plena participação e inclusão ativa dos beneficiários refugiados/migrantes, e a representação a todos os níveis da organização e dentro da comunidade. A organização envolve os beneficiários refugiados/migrantes como participantes ativos na tomada de decisões na equipa de serviço. Em busca de uma participação e inclusão mais igualitárias, a organização apoia o empoderamento dos beneficiários refugiados/migrantes. A organização apoia a advocacia para promover a igualdade de oportunidades e a participação dos beneficiários refugiados/migrantes.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
2.1 A organização responde e apoia o beneficiário na expressão de contribuições, opiniões e pontos de vista individuais.	oferece oportunidades para o beneficiário para expressar as suas	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
2.2 A organização oferece ao beneficiário a oportunidade de expressar as suas opiniões e pontos de vista.	tem resultados de	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
2.3 A organização analisa e reflete periodicamente sobre a	demonstra como	□ plenamente □ parcialmente	





participação de beneficiários, com base nos seus contributos.	a participação de beneficiário.	□ nunca		
2.4 A organização implementa medidas específicas para que o pessoal e os utilizadores dos serviços compreendam, reforcem e melhorem a autodeterminação e a capacitação dos beneficiários.	2.4.1 A organização pode mostrar resultados tangíveis de promoção da autodeterminação e capacitação beneficiário.	□ plenamente□ parcialmente□ nunca		
ÁREAS DE MELHORIA:(enumeradas por ordem de prioridade)				
COMENTÁRIOS:				

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 3: DIREITOS

A organização está empenhada em proteger, promover e respeitar os direitos dos beneficiários, refugiados/migrantes, em termos de igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento, liberdade de escolha e autodeterminação.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
3.1 A organização garante os direitos dos beneficiários e estes direitos baseiam-se em convenções internacionais em matéria de direitos humanos.	3.1.1 A organização implementou uma carta de direitos para beneficiários com base em convenções internacionais em matéria de direitos humanos.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	3.1.2 Os colaboradores estão cientes dos direitos dos beneficiários e demonstram respeitar os direitos dos utilizadores dos serviços.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
3.2 A organização informa e apoia beneficiários na compreensão dos seus direitos de uma forma acessível.	3.2.1 A organização garante que as pessoas atendidas estão	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	





	cientes de seus direitos.	
3.3 A organização respeita que os beneficiários prossigam livremente objetivos e aspirações pessoais de acordo com as suas escolhas, necessidades e capacidades.	3.3.1 A organização apoia o beneficiários na prossecução dos seus objetivos pessoais.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca
3.4 A organização avalia o seu desempenho na promoção e prática dos direitos dos beneficiários em todas as áreas da organização.	3.4.1 A organização tem resultados na promoção e respeito dos direitos de beneficiários.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca
ÁREAS DE MELHORIA:(enumo	eradas por ordem de prio	oridade)
COMENTÁRIOS:		

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 4: ÉTICA

A organização opera com base em diretrizes éticas que respeitam a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores, beneficiários e suas famílias ou cuidadores. A organização presta um serviço baseado na confiança, confidencialidade e honestidade aos beneficiários refugiados/migrantes. A organização promove a proteção dos beneficiários refugiados/migrantes contra abusos, má conduta e discriminação.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
4.1 A organização promove o comportamento ético e o bemestar dos colaboradores e dos beneficiários.	4.1.1 O organização implementou uma política de ética e bem-estar para todos.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	4.1.2 Trabalhadores, beneficiários e suas famílias demonstram como agem de acordo com uma política de ética e bem-estar para todos.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
4.2 A organização define e implementa as suas orientações em matéria de ética, o que	4.2.1 A organização implementou um código de ética para	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	





garante que a dignidade dos beneficiários é respeitada.	garantir a dignidade dos beneficiários e reger o comportamento dos colaboradores na prestação de serviços.		
	4.2.2 A organização assegura que o pessoal, beneficiário e suas famílias estão cientes do código de ética e agem em conformidade.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
4.3 A organização facilita o acesso a serviços e recursos de forma não discriminatória e transparente.	4.3.1 A organização garante o acesso a advogados e/ou pessoas que prestam apoio.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	4.3.2 A organização demonstra não discriminação em torno do acesso a serviços.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
4.4 A organização define, monitoriza e avalia um conjunto de princípios, valores e procedimentos que regem o comportamento na prestação de serviços, contendo aspetos de confidencialidade, exatidão, privacidade e integridade.	4.4.1 A organização implementou e reviu procedimentos para garantir a confidencialidade das informações sensíveis, a exatidão dos registos, a privacidade, dignidade e integridade física do beneficiário numa base regular.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
ÁREAS DE MELHORIA:(enumerac	las por ordem de priorida	ade)	<u> </u>
COMENTÁRIOS:			





PRINCÍPIO DA QUALIDADE 5: ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA

A prestação de serviços da organização é orientada pelas necessidades, interesses, preocupações, expectativas e capacidade dos beneficiários refugiados/migrantes. Os serviços prestados consideram o ambiente físico e social dos beneficiários refugiados/migrantes. Estes serviços visam melhorar a qualidade de vida dos beneficiários e estabelecer objetivos realistas para a progressão na carreira. A organização respeita a contribuição individual, envolvendo os beneficiários refugiados/migrantes na autoavaliação, planeamento, prestação de serviços, feedback e avaliação.

CRITÉRIOS INDICADORES DE DESEMPENHO		AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
5.1 A organização presta serviços que respondem às escolhas, necessidades, interesses, preocupações, competências e capacidades individuais dos beneficiários, em consonância com a missão, visão e valores da organização.	5.1.1 A organização apoia que os beneficiários expressem as suas necessidades, interesses, preocupações, expectativas e escolhas.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	5.1.2 A organização presta serviços com base nas necessidades, interesses e expectativas dos beneficiários.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
5.2 A organização documenta e analisa o planeamento e a prestação de serviços com base na identificação das necessidades, interesses, expectativas, competências, capacidades e circunstâncias variáveis dos beneficiários individuais de um Plano Individual.	5.2.1. O prestador de serviços implementou um Plano Individual para cada beneficiário que regista necessidades, interesses, preocupações, expectativas, competências, capacidades, serviços e resultados do beneficiário.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
	5.2.2. O prestador de serviços implementou um Plano Individual para cada beneficiário que estabeleça o objetivo a longo prazo – encontrar e manter um emprego remunerado – e os	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	





	objetivos imediatos para o alcançar.		
	5.2.3. O Plano Individual do beneficiário é revisto e atualizado regularmente.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
5.3 A organização considera o ambiente físico e social do beneficiário ao desenvolver, prestar e avaliar os serviços prestados aos beneficiários.	5.3.1 A organização presta serviços que respondem às necessidades físicas e sociais do beneficiário.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
5.4 A organização envolve os beneficiários e coopera com eles na conceção e revisão do Plano Individual para garantir que as suas contribuições individuais fazem parte do plano.	5.4.1 A organização implementou procedimentos para envolver beneficiários na criação e revisão do seu Plano Individual acordado.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
ÁREAS DE MELHORIA:(enumera	das por ordem de priorio	dade)	
COMENTÁRIOS:			

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 6: INTEGRAÇÃO

A organização garante que os beneficiários, refugiados/migrantes, tenham acesso a um contínuo de serviços holísticos de base comunitária, orientados para promover e facilitar a sua inclusão na sociedade e no mercado de trabalho. A organização está empenhada em prestar serviços que vão desde a intervenção precoce até ao apoio e acompanhamento no e fora do local de trabalho. Os serviços devem ser prestados de forma coordenada e através de uma abordagem de equipa multidisciplinar ou num contexto multiagências.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
6.1. A organização assegura que os beneficiários podem aceder a uma gama contínua de serviços que vão desde a intervenção precoce até ao apoio e acompanhamento, respondendo à evolução das necessidades ao longo do tempo.	6.1.1 A organização presta uma série de serviços.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	





6.2. A organização opera serviços a partir de uma abordagem holística baseada nas necessidades, interesses e expectativas dos beneficiários e suas famílias.	6.2.1 Os serviços baseiam-se na avaliação holística das necessidades, interesses e expectativas dos beneficiários e de suas famílias, tendo em conta a situação de vida e o ambiente das pessoas.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
6.3. A organização presta serviços aos beneficiários de uma comunidade.	6.3.1 A organização demonstra que presta serviços num contexto de base comunitária.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
6.4. A organização presta serviços aos beneficiários num contexto multidisciplinar ou multiagências.	6.4.1 A organização demonstra que os serviços são prestados de forma multidisciplinar.	☐ plenamente ☐ parcialmente ☐ nunca	
ÁREAS DE MELHORIA:(enumeradas por ordem de prioridade)			
COMENTÁRIOS:			

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 7: PARCERIAS

A organização opera em parceria com as partes interessadas relevantes a diferentes níveis para apoiar a organização a alcançar a sua visão e missão. A organização promove a transferência de boas práticas e o intercâmbio de informações e recursos com parceiros. As parcerias apoiam a sequência fiável de serviços abrangentes e resultados centrados na pessoa. As parcerias intersectoriais contribuem para a otimização das respostas aos problemas e situações dos beneficiários refugiados/migrantes para a criação de oportunidades de emprego, para a implementação da rotação de postos de trabalho e para a melhoria da empregabilidade, bem como para a inclusão dos beneficiários refugiados/migrantes na sociedade.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
7.1 A organização trabalha ativamente para construir e fortalecer a transferência de boas práticas e o intercâmbio de informações e recursos com parceiros.	,	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	





7.2 A organização trabalha em parceria com as partes interessadas relevantes de diferentes setores para garantir uma continuidade de serviços abrangentes aos beneficiários.	7.2.1 A organização demonstra a utilização de parcerias intersectoriais para garantir a continuidade de serviços abrangentes aos beneficiários.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
7.3 A organização trabalha em parceria com as partes interessadas relevantes de diferentes setores para garantir o acesso a oportunidades de trabalho, rotação de emprego e inclusão dos beneficiários.	7.3.1 A organização demonstra o uso de parcerias intersetoriais para garantir oportunidades de trabalho, rotação de empregos e inclusão dos beneficiários.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
7.4 A organização avalia os resultados e benefícios das suas parcerias para o beneficiário e para os critérios da organização. ÁREAS DE MELHORIA: (e)	7.4.1 A organização tem resultados tangíveis e benefícios relevantes das suas parcerias para os beneficiários e para a organização.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca prioridade)	
COMENTÁRIOS:			

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 8: ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

A organização visa alcançar os resultados planeados, os benefícios e o melhor valor para os beneficiários refugiados/migrantes e as partes interessadas relevantes. Os resultados para os beneficiários refugiados/migrantes devem traduzir-se em resultados em termos de emprego. A organização demonstra as realizações, em linha com a sua missão e atividades principais. Os impactos dos serviços são medidos e monitorizados e são um elemento significativo dos processos de melhoria contínua, transparência e prestação de contas.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
regista os resultados e	8.1.1 A organização identificou os resultados e benefícios para a pessoa servida numa base individual e coletiva.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	





	8.1.2 A organização tem resultados de serviço tangíveis.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
8.2 A organização avalia os resultados e benefícios para os beneficiários, em conformidade com a sua	8.2.1 A organização implementou ações de melhoria dos serviços após avaliar resultados e benefícios.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
missão, determina formas de melhorar e valorizar melhor os beneficiários e as partes interessadas relevantes.	8.2.2 A organização tem resultados de melhor valor para as partes interessadas relevantes.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	8.2.3 A organização pode demonstrar como apoia os beneficiários na procura e manutenção de um emprego.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	8.2.4 A organização pode demonstrar como a rotação de postos de trabalho e tarefas melhora as capacidades dos beneficiários.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	8.2.5 A organização pode demonstrar de que forma a rotação de postos de trabalho e tarefas apoia a sustentabilidade dos beneficiários no local de trabalho.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	8.2.6 A organização pode demonstrar como apoia os empregadores na criação de uma força de trabalho mais diversificada.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
	8.2.7 A organização pode demonstrar como promove o empreendedorismo social para criar mais empregos a nível local.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
8.3 A organização mede a satisfação de heneficiários e todas as	8.3.1 A organização registou uma visão geral	□ plenamente □ parcialmente	





partes interessadas relevantes através de avaliação interna e/ou externa.	beneficiários e de outras partes interessadas relevantes.	□ nunca	
8.4 A organização oferece acesso e facilidade informações compreensíveis sobre resultados.	8.4.1 A organização pode demonstrar que as informações sobre os resultados são compreendidas pelos beneficiários, pelos colaboradores e por outras partes interessadas relevantes.	□ plenamente□ parcialmente□ nunca	
ÁREAS DE MELHORIA: (enumeradas por ordem de prioridade)			
COMENTÁRIOS:			

PRINCÍPIO DA QUALIDADE 9: MELHORIA CONTÍNUA

A organização está empenhada na aprendizagem contínua e na melhoria contínua dos seus serviços e resultados. A organização é proativa na antecipação e satisfação das necessidades futuras dos beneficiários refugiados/migrantes, dos colaboradores e das partes interessadas, utilizando informações baseadas em dados concretos para desenvolver e melhorar os serviços prestados.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	AUTOAVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS
9.1 A organização estabelece e implementa um sistema de melhoria contínua dos resultados dos serviços, modo de trabalhar e aprendizagem.	9.1.1 A organização implementou um sistema de melhoria contínua e aprendizagem.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
9.2 A organização opera processos e mecanismos, que fornecem informações para compreender as necessidades futuras dos beneficiários, dos colaboradores e partes interessadas.	9.2.1 A organização demonstra que utiliza informações sobre necessidades futuras dos beneficiários e partes interessadas para desenvolver e melhorar os seus serviços.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
9.3 A organização promove iniciativas de melhoria comparando e trocando desempenhos sobre abordagens,	9.3.1 A organização pode demonstrar que comparou abordagens, métodos de implementação e	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	





resultados de serviços, atividades e resultados dos beneficiários.	resultados com outros prestadores de serviços, para melhorar a qualidade das intervenções.		
9.4 A organização promove iniciativas de melhoria com base nos resultados da autoavaliação contínua da sua atividade.	9.4.1 A organização demonstra que utiliza os resultados da avaliação para conceber e implementar iniciativas de melhoria destinadas a promover a qualidade das intervenções.	□ plenamente □ parcialmente □ nunca	
ÁREAS DE MELHORIA: (enumeradas por ordem de prioridade)			
COMENTÁRIOS:			





Referências

Admin. (2022, September 23). Достъп до пазара на труда | Bulgaria for Ukraine. https://ukraine.gov.bg/access-to-the-labour-market-in-bulgaria-for-citizens-of-ukraine/

Associação Portuguesa de Emprego Apoiado. (2004). *Indicadores de Qualidade para Serviços de Emprego Apoiado, Indicadores de Qualidade para Técnicos de Emprego Apoiado, Indicadores de Qualidade para Utilizadores do Serviço de Emprego Apoiado* [Manuscrito não publicado].

British Association for Supported Employment. (s.d.). *About supported Employment.* Disponível em https://www.base-uk.org/about-supported-employment

Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Collins Publishers.

ePortugal.gov.pt. (s.d.). *Ucrânia: Informações para cidadãos refugiados a viver em Portugal.* Disponível em https://eportugal.gov.pt/migrantes-viver-e-trabalhar-em-portugal/ucrania-informacoes-e-apoios-disponiveis-em-portugal/ucrania-cidadaos-refugiados-a-viver-em-portugal

Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, *59*(4), 653–666. Disponível em https://doi.org/10.1177/001979390605900407

Europass. (s.d.). *Criar o seu CV Europass*. Disponível em https://europa.eu/europass/pt/create-europass-cv

European Quality in Social Services (EQUASS). (2018). *EQUASS 2018 Principles, criteria and Indicators*. Disponível em https://equass.be/images/Documents/EQUASS2018/EQUASS-Principles-Criteria-and-Indicators.pdf

European Union of Supported Employment. (2010). *European Union of Supported Employment Toolkit*. Disponível em https://www.euse.org/resources/supported-employment-toolkit

European Union of Supported Employment. (2014). European Union of Supported Employment Toolkit for Diversity. Disponível em https://www.vates.fi/media/tyollistamisen ammattilaiset/raportit julkaisut tutkimukset/euse-se-toolkt-2014.pdf

Helen Sanderson Associates. (n.d.). Person-centred arrow template [Image]. Disponível em http://www.helensandersonassociates.co.uk/media/39678/arrowtempfilledin.pdf

Hendeliowitz, J. (2008). Danish Employment Policy: National Target Setting, Regional Performance Management and Local Delivery. Disponível em https://www.oecd.org/employment/leed/40575308.pdf

Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (2023). *Publicações Estatísticas - Informação Mensal do Mercado de Emprego (2023)*. Estatísticas - IEFP, I.P. https://www.iefp.pt/estatisticas





Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P (s.d.). *Emprego-Inserção*. Iefponline. https://www.iefp.pt/emprego-insercao

Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 1309–2448. Disponível em https://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%201(3)2010%20article6%20pp.69-85.pdf

Melão, N. (2016), *The Impacts of EQUASS Assurance on Social Service Providers: Results from a Survey. Relatório de Gestão*, Instituto Politécnico de Viseu. Disponível em https://www.equass.be/The Impacts of EQUASS Assurance on Social Services.pdf

OCDE. (2016). *Country case: Staff rotation in the German civil service.* Disponível em https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/staff-rotation-german-civil-service.pdf

OECD. (2023). *OECD Labour Force Statistics 2022*. OECD Publishing. Paris. Disponível em https://doi.org/10.1787/dc0c92f0-en

Oliveira, C., (2023). Requerentes e Beneficiários de Proteção Internacional em Portugal: Relatório Estatístico do Asilo 2023, Coleção Imigração em Números do Observatório das Migrações, ACM. Disponível em https://www.om.acm.gov.pt/-/requerentes-e-beneficiarios-de-protecao-internacional-em-portugal-relatorio-estatistico-do-asilo-20-3.

Oparanma, A., & Nwaeke, L. (2015). Impact of Job Rotation on Organizational Performance. *British Journal of Economics, Management and Trade*, 7(3), 183-187. Disponível em https://doi.org/10.9734/BJEMT/2015/12051

Plant, P. (2001), *Quality in Careers Guidance*. OCDE. Disponível em http://www.oecd.org/education/innovation-education/2698228.pdf

Projeto Nautilus. (2004). *Dossier formativo "Marketing Pessoal, Empowerment e Igualdade de Oportunidades"*. [2004/Equal/A2/EM/A19 Portugal]

República Portuguesa. (2022). *Portugal para a Ucrânia*. Disponível em https://portugalforukraine.gov.pt/en/pagina-inicial-english/

Schömann, K.; Mytzek, R.; Gülker, S. (1998). *Institutional and financial framework for job rotation in nine European countries*, WZB Discussion Paper, No. FS I 98-207, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin. Disponível em https://hdl.handle.net/10419/43924

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (2023). *Relatórios de Imigração, Fronteiras e Asilo 2022*. Disponível em https://www.sef.pt/pt/Documents/RIFA2022%20vF2a.pdf

Silva Dias, A., Isacker, K. V., Leonardo, M., Pires, R., Wltavsky, Z., Goranova, M., Kocabas, S. (2020). *Manual sobre o modelo de orientação Jobcircuit: ferramenta de avaliação a impacto e diretrizes para formadores e outros facilitadores de aprendizagem*. Macros Printing House.





Supported Employment Quality Framework. A quality model for Supported Employment (2017). British Association for Supported Employment. Disponível em https://www.base-uk.org/sites/default/files/knowledgebase/SEQFTHEORY%20interactive.pdf

WASE: Kamp, M. & Lynch, C. (2003). *Handbook Supported Employment*. Disponível em https://wase.net/handbookSE.pdf

М. на труда и социалната политика. (s.d.). Процедура за деклариране на заетост на граждани на трети държави, ползващи се с права по чл. 29, ал. 3 от Закона за убежището и бежанците. Процедура за деклариране на заетост на граждани на трети държави, ползващи се с права по чл. 29, ал. 3 от... | Агенция по заетостта. https://www.az.government.bg/pages/4uidenci-po-chl29-bejanci

М. на труда и социалната политика. (s.d.). Процедура за регистрация на сезонна заетост до 90 дни на работници-граждани на трети държави. Процедура за регистрация на сезонна заетост до 90 дни на работници-граждани на трети държави... | Агенция по заетостта. https://www.az.government.bg/pages/sezonna-zaetost-do-90-dni/