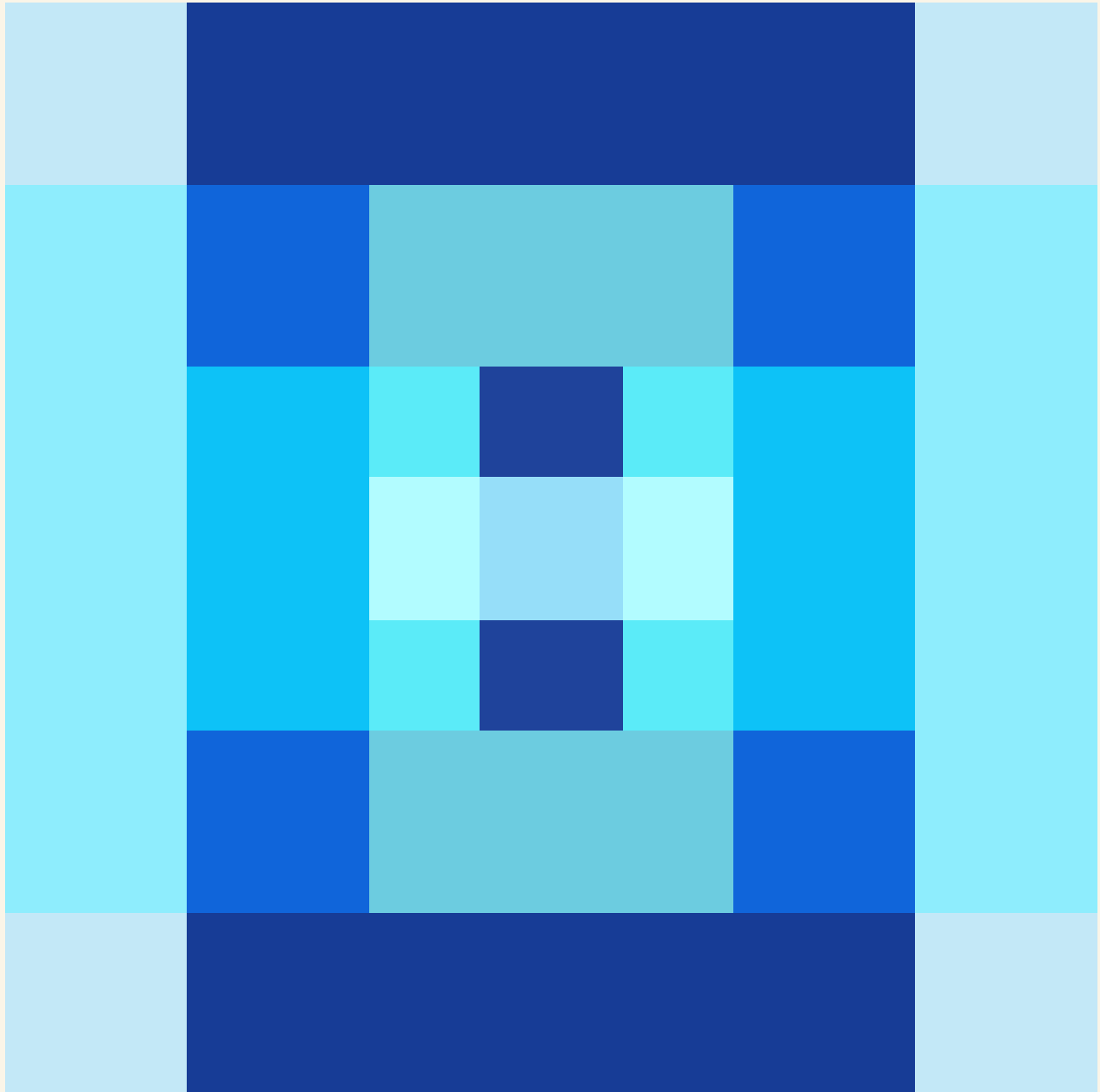


ESTUDO SOBRE BOAS PRÁTICAS

Para o aumento da força de trabalho disponível em Portugal através da manutenção e reinserção de seniores no mercado de trabalho.



FICHA TÉCNICA

AUTORIA

Ana Barroca

Advancis Business Services;

Gonçalo Meireles

Advancis Business Services;

Catarina Neto

Advancis Business Services

APOIO TÉCNICO-CIENTÍFICO:

Ana Cláudia Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Politécnico do Porto

Dora Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Politécnico do Porto

Amílcar Moreira

Instituto do Envelhecimento, Universidade de Lisboa

Sara Ramos

ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Luís Cara D'Anjo

Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

ISBN: 978-989-99269-1-2

Design e paginação

Veer Design | www.veer-design.com

Edição Online

©2014 Advancis Business Services

PROMOTOR



PROJECTO APOIADO POR:



ESTUDO



SOBRE BOAS PRÁTICAS

Para o aumento da força de trabalho disponível em Portugal através da manutenção e reinserção de seniores no mercado de trabalho.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo resulta de um esforço concertado de pessoas dedicadas a perspectivar o envelhecimento activo como mais que um período de transição entre a reforma e a morte.

Ousamos pensar no envelhecimento activo de um ponto de vista contracorrente e tencionamos despertar consciências para o valor, conhecimento e experiência que a idade aporta às organizações e que hoje, e em Portugal, tendemos a desperdiçar.

Às professoras Ana Cláudia Rodrigues e Dora Martins, docentes nas Licenciatura e Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Politécnico do Porto; à investigadora do ISCTE, Sara Ramos e ao investigador do Instituto do Envelhecimento, Amílcar Moreira. Porquanto partilharam connosco desta visão, porquanto estiveram disponíveis para discutir e definir diferentes abordagens e boas práticas, porquanto nos orientaram na construção deste estudo que agora apresentamos.

Agradecemos também às entidades – privadas, públicas e associativas – que, ao longo deste percurso, cooperaram connosco e partilharam as suas visões e boas práticas internas: a CARRIS; a EDP; a IMPETUS; a SONAE; a Confederação Empresarial de Portugal, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e o Instituto do Envelhecimento da Universidade de Lisboa.

Aos parceiros internacionais que constituem o consórcio do projecto i-HRM, Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers¹, agradecemos a disponibilização de dados preliminares da investigação conduzida nos seis países da parceria.

¹ Projecto apoiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida – www.i-hrm.eu – e no qual a Advancis, entidade coordenadora do estudo Seniores Activos, também participa

D`Anjo, que defensor do capital humano independentemente da faixa etária, cooperou nas iniciativas de desenvolvimento deste estudo e resumiu tão acertadamente o espírito que conduziu este trabalho:

“Entendemos estar aqui a novidade: o benchmarking resultante das boas práticas apresentadas, aliado ao suporte de referências teóricas já referidas (psicológicas, sociológicas, organizacionais e sobretudo do desempenho real em contexto de normal competitividade com os trabalhadores jovens), levam à quase aceitação implícita de que existe uma nova força de trabalho, a senioridade, que sempre lá esteve, mas com a qual nunca se contou, por razões demográficas, económicas e de sub-valorização de potencial no mercado de trabalho.

Não deixa de ser irónico que sejam sobretudo as razões demográficas e económicas que determinam agora esta nova postura no mercado de emprego, que vem assim contar com potencialidades quase exclusivas da senioridade, como é o caso da maturidade, entendida como complexo de competências, como um sentido da responsabilidade mais consolidado do que nos jovens ou a experiência como conhecimento estratégico, que assegura a transmissão não só técnica, mas também cultural/corporativa.

Parece-nos, acima de tudo, que o estudo consegue alcandorar a empregabilidade sénior ao justo estatuto de competidor com as outras franjas etárias de ativos, eliminando assim a tentação, provavelmente muito altruísta, mas completamente errónea e inócua, de que se trata apenas de um questão de inclusão por razões de desfavorecimento.

(...) Só que, como o próprio estudo confirma pela argumentação científica que comporta, não se trata apenas de equilibrar a distribuição da pirâmide etária: trata-se de reconhecer a estes seniores competências diferenciadas, não só úteis, como necessárias às empresas.

E é aqui que o paradigma pode mudar: reter em vez de “deitar fora”. Hoje será uma posição incómoda porque está em contra-ciclo com o mercado de trabalho vigente, mas haverá poucas dúvidas de que dentro de 10 anos seja uma realidade que não se limite às raras boas práticas já existentes.

(...) Mas a mudança só poderá ocorrer se os sistemas de gestão de RH estiverem alinhados com estes pressupostos, o que se traduz, na prática, em:

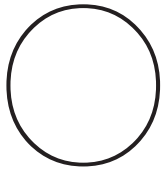
- elaborar novos perfis de competências, que permitam recrutar e selecionar com base em objetivos algo diferentes dos atuais, sem se perder o grau de exigência dos resultados;*
- desenhar programas de formação adequados a estes novos perfis, levando em conta a multiplicidade de fatores que intervêm no desempenho de um trabalhador sénior, independentemente da sua área de atuação.*

Já é tempo da Aprendizagem ao Longo da Vida deixar de ser uma metáfora e passar a ser um percurso com princípio, meio e fim, com metas e objetivos pré-definidos, mesmo na sua fase final, que pode e deve ser tão qualificada como as que a precedem. Só neste contexto se pode conceber o papel que está destinado à empregabilidade sénior.”

LUÍS CARA D`ANJO

SUMÁRIO

EXECUTIVO



envelhecimento da população e da força de trabalho é uma tendência comum a muitos países e, em particular, aos ditos países desenvolvidos. Na Europa, se nada for feito, poderá haver apenas uma pessoa empregada por cada aposentado em 2050, ao mesmo tempo que a força de trabalho poderá encolher quase 15%.

As consequências desta evolução demográfica fazem-se sentir-se ao nível da disponibilidade de mão-de-obra e de competências, acarretando custos potenciais para a competitividade das empresas, para os sistemas de segurança social e, também, para a coesão social.

Uma forma de responder a este desafio é encorajar a população activa, próxima de atingir a idade de reforma, a permanecer no mercado de trabalho.

Apesar dos diversos estudos muitas vezes darem indicações contraditórias, a ideia de que os *trabalhadores seniores* podem trazer valor às organizações, ainda que sujeita a determinadas condições, é uma ideia dominante entre os investigadores. Para além da experiência, os pontos fortes dos *trabalhadores seniores* parecem recair sobre as chamadas soft skills. Se os trabalhadores jovens têm um melhor desempenho em hard skills, os *trabalhadores seniores* têm um compromisso maior com o seu trabalho, estão motivados para aprender, têm uma melhor comunicação verbal, registam menor absentismo, são melhores a racionalizar e têm mais capacidade de compreender a envolvente².

A sustentabilidade da taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos depende, no entanto, da intervenção do Estado, da mobilização dos parceiros e organizações sociais, do papel do sector empresarial privado e da iniciativa dos próprios trabalhadores.

Ao **Estado** compete criar condições de melhor sustentabilidade do emprego, promover a melhoria das condições de empregabilidade da população activa ao longo do seu ciclo de vida, sobretudo através da sua formação, potenciar a melhoria contínua das condições de trabalho e incentivar a permanência ou reinserção no sistema de emprego e não a saída precoce³.

Aos **parceiros sociais** compete promover uma visão estratégica, focada no futuro e que permita antecipar consequências expectáveis das alterações demográfica e sócio-económicas quer a nível global quer, sempre que possível, a nível sectorial; bem como um papel dinamizador e agrega-

² Ilmarinen, 2001; van Dalen, Henkens, & Schippers, 2010

³ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

dor de esforços para o desenho e implementação de estratégias concertadas de actuação.

Às **empresas** compete considerar, desde logo, nas estratégias organizacionais e estratégias de gestão de pessoas que a idade não é um óbice à produtividade, nem uma ameaça à sua competitividade. É antes uma inevitabilidade, que com o devido planeamento, se poderá potenciar ou limitar o impacto negativo criando condições para um melhor desempenho profissional dos seus trabalhadores dentro das respectivas fases do seu ciclo de vida.

Aos **trabalhadores** compete gerir a sua carreira, investir na qualificação e desenvolvimento de competências necessárias aos diferentes momentos do seu percurso profissional, adoptar estilos de vida saudáveis e combater pré-conceitos, próprios e de terceiros, sobre as (in) capacidades decorrentes da idade.

Durante décadas, a acção dos **Estados** seguiu no sentido da promoção do emprego jovem e da reforma antecipada dos seniores. Até aos anos 90 registam-se quedas significativas de participação dos seniores no mercado de trabalho muito por influência dos mecanismos de apoio à reforma antecipada como meio de rejuvenescimento da força de trabalho e como mecanismo facilitador da promoção do emprego dos jovens. A acção governativa contribuiu para a definição de um padrão socialmente aceite – de trabalhador sénior dispensável e de reforma antecipada expectável – que teve consequências na forma como se perspectivou o papel e valor dos *trabalhadores seniores* para as organizações.

Na década seguinte e até 2007, a tendência reverte-se ligeiramente com a diminuição generalizada dos incentivos às reformas antecipadas e nos últimos anos tem-se assistido a um duplo fenómeno: o aumento da participação dos seniores no mercado de trabalho e, em simultâneo, um aumento da taxa de desemprego entre os *trabalhadores seniores*⁴.

O papel dos governos na reinserção e manutenção dos seniores no mercado de trabalho é fundamental, cabendo-lhes a definição da legislação que regula o emprego e a implementação de incentivos e benefícios, quer para empregadores, quer para trabalhadores.

O estudo *Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies*, publicado pela Comissão Europeia em 2013, identifica um conjunto de orientações que os Estados devem prosseguir e que incluem, entre outras, a promoção do ajustamento entre as políticas de emprego, as necessidades específicas dos *trabalhadores seniores* e dos empregadores; a atribuição de incentivos financeiros e fiscais; o apoio a programas de desenvolvimento de competências para adultos; a promoção de políticas efectivas de conciliação entre a vida profissional e familiar; o combate a

⁴ How can we support older workers? an ILC-UK European policy debate". Available at: http://www.ilcuk.org.uk/index.php/events/european_policy_debate_how_do_we_support_older_workers

estereótipos e pré-conceitos negativos sobre os trabalhadores mais velhos; entre outras.

O envelhecimento activo e as implicações do envelhecimento na mão-de-obra disponível e na força de trabalho das organizações são temas centrais aos quais os **parceiros sociais**, em virtude da sua missão, não podem também ficar indiferentes. Cabe-lhes contribuir para a criação de consensos entre as diferentes partes interessadas (e.g. Estado, empregadores, trabalhadores, etc.) e desenvolver esforços no sentido do estabelecimento de estratégias de intervenção.

O seu papel é tão mais relevante quanto se conhecem os efeitos diversos do envelhecimento em função das características específicas dos sectores de actividade, podendo os parceiros exercer aí um papel fulcral de reconhecimento e sensibilização sobre o impacto do envelhecimento em determinada área de actividade. Ao contribuir para uma avaliação regular das necessidades específicas de determinado sector de actividade por um lado e, por outro, da oferta educativa disponível, os parceiros sociais poderão contribuir para antecipar potenciais gaps de competências e escassez de mão-de-obra qualificada.

A capacidade dos parceiros sociais para mobilizar e estabelecer compromissos em matéria de sensibilização, estudo e desenho de medidas para melhor gerir o envelhecimento da força de trabalho, será fulcral para assegurar a alteração de mentalidades e a introdução de mudanças reais nas empresas⁶.

As políticas e práticas organizacionais levadas a cabo **pelos empresas** revestem-se, neste contexto, de particular importância na promoção da empregabilidade dos activos seniores.

Até recentemente as organizações entendiam que era exclusivamente aos próprios trabalhadores que cabia zelar pela sua saúde e bem-estar de forma a manterem-se activos. Nesta visão, não era, por isso, da responsabilidade das organizações manterem os trabalhadores em actividade até à idade da reforma⁶.

Perante a actual situação económica e social, e face às tendências demográficas, as organizações começam a reconhecer a necessidade de rever esta sua posição.

No relatório publicado em 2013, *Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies*, o European Policy Centre traça algumas recomendações prioritárias relacionadas com as práticas de gestão organizacional que vão no sentido da adopção de políticas de gestão de pessoas orientadas pelo ciclo de vida natural; do desenvolvimento de uma maior sensibilidade para as questões relacionadas com a idade e a criação uma cultura organizacional sensível à demografia; da adaptação da organização do trabalho e dos processos às necessidades de uma for-

⁵ *Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies*. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

⁶ Herzog, House, & Morgan, 1991

ça de trabalho envelhecida; da retenção e de desenvolvimento das competências dos *trabalhadores seniores*; da abolição de políticas salariais baseadas na antiguidade e idade dos trabalhadores.

Os **trabalhadores seniores** têm necessidades e expectativas necessariamente diferentes dos trabalhadores mais jovens que influem na decisão de se manterem activos. A condição primeira para as pessoas trabalharem até à idade da reforma é, no entanto, a sua saúde física e bem-estar psicológico. Neste sentido, os trabalhadores devem ser capazes de adoptar estilos de vida que contribuam para a sua saúde física e psicológica.

A situação portuguesa é especialmente preocupante. A proporção dos *trabalhadores seniores* na população activa deverá aumentar nas próximas décadas no nosso país, e a um ritmo superior ao que se registará na média dos nossos parceiros europeus. Daí ser premente criar as condições adequadas a uma maior participação destes indivíduos no mercado de trabalho, sob pena do país perder capacidade produtiva que coloque em causa a sua sustentabilidade económica e social.

Só mais recentemente, coincidindo com a reestruturação das reformas dos Estados sociais europeus e influenciadas pela conjuntura estrutural comum, é que foram definidas, em Portugal, políticas públicas orientadas ao problema do envelhecimento da força de trabalho. Os próximos anos serão decisivos para se perceber a efectividade das políticas públicas de emprego e o quanto as mesmas serão inclusivas ou não dos *trabalhadores seniores*.

De forma geral, as indicações recolhidas através de entrevistas realizadas a algumas empresas nacionais consideradas mais activas neste domínio, sugerem um foco nos *trabalhadores seniores* como fonte de conhecimento técnico e de identidade da empresa que importa transmitir aos novos colaboradores com o objetivo de perpetuar a cultura organizacional e orientar os todos os colaboradores no sentido dos mesmos objectivos. As práticas de recursos humanos aplicadas pelas empresas portuguesas na retenção e reintegração de *trabalhadores seniores* parecem, de uma forma geral, ser escassas face à actual realidade demográfica e laboral, principalmente quando comparadas com as práticas aplicadas por empresas noutros países.

Deveríamos hoje estar a lidar proactivamente com este fenómeno, respondendo aos desafios actuais e preparando os que o futuro certamente reserva. Mas a realidade, ainda que geograficamente evolua a diferentes ritmos, a realidade em Portugal é a de um Estado e de um tecido empresarial ainda pouco orientados para a acção e certamente menos orientados para uma gestão previsional e estratégica do futuro.

Este estudo visa contribuir para os objectivos e metas previstos no Programa Nacional de Reformas, mais concretamente na prioridade “Aumentar o Emprego”, através do aprofundamento da temática do Envelhecimento Activo e da promoção da empregabilidade entre os cidadãos seniores.

O objectivo do estudo Seniores Activos é promover o benchmarking sobre as boas práticas para o aumento da força de trabalho disponível em Portugal através da manutenção e reinserção dos seniores no mercado de trabalho.

O presente documento apresenta quatro capítulos centrais:

- I. Introdução**
- II. A situação portuguesa**
- III. Boas práticas**
- IV. Lições e pistas de intervenção**

No primeiro faz-se uma introdução ao tema, procurando enquadrar a problemática do envelhecimento da força de trabalho, nomeadamente revendo as premissas subjacentes à permanência dos *trabalhadores seniores* no mercado de trabalho e o papel das políticas públicas e práticas organizacionais na promoção de um mercado de trabalho mais inclusivo.

O segundo capítulo faz uma resenha da situação portuguesa, dando uma perspectiva da evolução demográfica e das políticas públicas e práticas organizacionais direccionadas para a inclusão dos *trabalhadores seniores*.

No terceiro capítulo procuram-se identificar boas práticas de políticas públicas, de actuação dos parceiros sociais e de práticas organizacionais que, essencialmente noutros países, se têm demonstrado eficazes no combate ao envelhecimento da população activa e na integração dos trabalhadores mais idosos.

Finalmente, no quarto capítulo, procura-se pensar o futuro e perceber que desafios nasceram com a realização deste primeiro estudo.

ÍNDICE

02.....	FICHA TÉCNICA
04.....	AGRADECIMENTOS
08.....	SUMÁRIO EXECUTIVO
16.....	I. INTRODUÇÃO
17.....	I.1 O desafio do envelhecimento
18.....	I.2 <i>Trabalhadores seniores e as organizações</i>
19.....	^{1.2.1/} <i>Factores que influenciam a permanência dos trabalhadores seniores nas organizações</i>
21.....	^{1.2.2/} <i>Desempenho dos trabalhadores seniores</i>
22.....	^{1.2.3/} <i>Condicionantes ao desempenho dos trabalhadores seniores</i>
24.....	^{1.2.4/} <i>Papel das políticas públicas na permanência dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho</i>
27.....	^{1.2.5/} <i>Papel das organizações na permanência dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho</i>
30.....	II. A SITUAÇÃO PORTUGUESA
31.....	II.2 <i>Uma perspectiva geral sobre a empregabilidade dos trabalhadores seniores</i>
42.....	II.2 <i>As práticas organizacionais de inclusão dos trabalhadores seniores</i>
44.....	II.3 <i>As políticas sociais de activação dirigidas a trabalhadores seniores</i>
56.....	III. BOAS PRÁTICAS
88.....	IV. LIÇÕES E PISTAS DE INTERVENÇÃO
92.....	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
94.....	REFERÊNCIAS INFOGRÁFICAS



INTRODUÇÃO

I.

I.1 O desafio do envelhecimento

O envelhecimento da população e da força de trabalho é um problema global que levanta preocupações quanto a uma futura escassez de mão-de-obra e de competências⁷.

Na Europa, se nada for feito, poderá haver apenas uma pessoa empregada por cada aposentado em 2050, ao mesmo tempo que a força de trabalho poderá encolher quase 15%. Esta tendência acarreta elevados custos para a competitividade das empresas, para os sistemas de segurança social e, também, para a coesão social, uma vez que a população mais idosa é particularmente vulnerável aos fenómenos da pobreza e da exclusão social.

Uma forma de responder a este desafio é encorajar a população activa, próxima de atingir a idade de reforma, a permanecer no mercado de trabalho.

A importância de aumentar a taxa de emprego entre a população sénior é amplamente reconhecida pela Comissão Europeia que em 2012 publicou o Ageing Report e alertou para a redução da força de trabalho europeia e para a diferença entre a taxa de emprego de *trabalhadores seniores* que na Europa se estimava ser de 46% contra 62% nos Estados Unidos da América e no Japão.

De acordo com o disposto na Comunicação do Conselho da União Europeia EPSCO – Emprego, Política Social, Saúde e Consumidores – de 21 de Junho de 2012, “dispor de um emprego ou ter uma actividade económica é um factor vital para assegurar a inclusão social e uma participação activa na sociedade. O prolongamento da vida activa representa um enorme potencial inexplorado: na UE, em média, apenas 47,4% das pessoas na faixa etária dos 55-64 anos se encontram empregadas; a taxa de emprego das mulheres, de 58,5%, em média, continua a ser substancialmente inferior à dos homens; a taxa de desemprego dos jovens aumentou para 21,4% e a taxa de emprego de pessoas com deficiência é de 40%. Por conseguinte, o aumento da taxa de emprego de todas as pessoas em idade activa constitui um objectivo político essencial para os Estados-Membros, tal como referido nos grandes objectivos da Estratégia “Europa 2020” nos domínios do emprego e da redução da pobreza e da exclusão social”.

A estratégia Europa 2020 da União Europeia apresenta um foco importante no crescimento inclusivo do mercado de trabalho, estabelecendo como um dos seus objectivos alcançar uma taxa de

⁷ Kinsella, K., Velkoff, V. (2001).

emprego de 75% entre homens e mulheres na faixa etária dos 20-64 anos, até 2020. Um estudo da Comissão Europeia sugere que, em função dos níveis actuais de emprego neste grupo, seria perfeitamente adequado estabelecer como objectivo a obtenção de uma taxa de emprego de 55% para o grupo entre os 55 e 64, até 2020⁸.

Na mesma linha, a estratégia Europeia de Emprego encoraja a implementação de medidas que visem aumentar a taxa de empregabilidade dos *trabalhadores seniores*, procurando ainda, por essa via, contribuir para objectivos ambiciosos de redução da pobreza e exclusão social, que tem na população mais idosa uma incidência especial.

Em Portugal esta questão tem merecido ainda pouca atenção. Apesar de terem sido definidos objectivos e políticas tendo em vista o aumento da participação dos seniores no mercado de trabalho que surgem um pouco “a reboque” das políticas europeias e das directivas comunitárias, a realidade económica com que actualmente o país se defronta tem desviado as atenções (como se se tratassem de fenómenos concorrenciais) para um outro problema premente: o desemprego e, em particular, o desemprego jovem. Ainda assim, a problemática subjacente ao envelhecimento da população activa e da população em geral manter-se-á muito para além de qualquer questão de natureza mais conjuntural e, por isso, deve ser vista para além do horizonte temporal mais imediato, tendo em conta as tendências para a evolução da população portuguesa nas próximas décadas.

⁸ Relatório de Actividades. Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre as Gerações. (2012)

⁹ Esta secção do estudo baseia-se no documento Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers, Preliminary Research Report, September 2014, coordenado pela Rotterdam School of Management e desenvolvido no âmbito do projecto europeu Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers no qual a entidade promotora do presente estudo – Advancis Business Services – participa.

¹¹ Kooij, D., Jansen, P., de Lange, A., Dijkers, J. (2010)

1.2 Trabalhadores seniores e as organizações⁹

Na investigação, o termo *trabalhadores seniores* é aplicado genericamente a trabalhadores com idades compreendidas entre 40 e 74 anos, dependendo do propósito e do âmbito do objecto de estudo¹⁰. No presente documento, entende-se por *trabalhadores seniores* aqueles trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 e os 65 anos e que se mantêm membros activos da força de trabalho, sem prejuízo de, por limitações nas fontes estatísticas e de investigação, e sempre que tal se justifique, poder-se utilizar um intervalo de idades aproximado deste.

O conceito de idade é multifacetado e a avaliação que fazemos, a partir da dimensão idade, também o pode ser. O Sloan Center on Aging & Work do Boston College (Estados Unidos) publicou, em 2010, os resultados de várias pesquisas sobre o conceito de idade e a forma como é percep-

cionado. Esta moldura multidimensional, designada de Prisma da Idade¹¹, apresenta um conjunto de dimensões, além da tradicional Idade Cronológica (corresponde ao número de anos vividos), como a Idade Geracional (que diz respeito às características decorrentes do período em que as pessoas nascem e que influenciam a forma como vêem o mundo), a Idade Subjectiva (a idade com que cada um se sente), e a Idade Física (variável consoante o impacto das condições de saúde física e cognitiva de cada pessoa).

A partir do Prisma da Idade, os investigadores esperam incentivar a discussão sobre as implicações da idade na gestão da força de trabalho multigeracional com que nos deparamos actualmente, possibilitando aos gestores desenvolver programas de intervenção que atendam às reais necessidades dos colaboradores e não apenas aos pressupostos geracionais.

1.2.1 Factores que influenciam a permanência dos *trabalhadores seniores* nas organizações

Os *trabalhadores seniores*, por vezes e por diferentes razões, decidem ou ficam sujeitos à reforma, antes mesmo de atingirem a idade designada para o efeito. Quando deixam de ser capazes de desempenhar as suas funções por razões de saúde, os trabalhadores podem reformar-se por invalidez. Podem ainda ver-se sem emprego devido a layoff e não serem capazes de encontrar um novo emprego devido à sua idade, resultando numa espécie de reforma antecipada sem, no entanto, os benefícios e condições associados a uma reforma enquadrada num sistema de protecção social. Alguns, ainda, deixam voluntariamente os seus empregos remunerados, i.e., reformam-se antecipadamente, não devido a condições mentais e físicas, mas antes porque fazem uma escolha¹².

Os *trabalhadores seniores* têm necessidades e expectativas necessariamente diferentes dos trabalhadores mais jovens e que influem na decisão de se manterem activos ou de, pelo contrário, se retirarem antes mesmo de atingirem a idade da reforma.

A condição primeira para as pessoas trabalharem até à idade da reforma é a sua saúde física e bem-estar psicológico.

A investigação sobre os factores que influem nesta decisão destaca a vitalidade como um factor chave. A vitalidade, que traduz bem-estar físico e mental, influencia a partir de uma determinada

¹¹ The Sloan Center on Aging & Work at Boston College. (2010)

¹² van der Berg, T., Schuring, M., Avendano, M., Mackenbach, J., Burdof, A. (2010)

idade a tendência para a reforma, antes mesmo da idade oficial que permite aos trabalhadores beneficiar, em toda a extensão, dos mecanismos de protecção social; os trabalhadores que se sentem com mais vitalidade pensam ser capazes de trabalhar por mais anos, em comparação com aqueles que se sentem com menos vitalidade. Alguns investigadores atribuem ainda à vitalidade a capacidade de influenciar a decisão de reforma de forma inversa, podendo uma maior vitalidade servir de argumento aos *trabalhadores seniores* para deixarem de trabalhar com o intuito de disfrutarem da vida enquanto têm ainda condições físicas e mentais para o fazerem após uma longa carreira em que o trabalho assumiu a primazia¹³.

É muitas vezes, no entanto, a percepção pessoal do estado de saúde do trabalhador, mais do que o seu efectivo estado de saúde, que influencia a sua permanência ou não no mercado de trabalho. O bem-estar percebido influencia a vontade e a disponibilidade do trabalhador para se manter activo; ou, inversamente, para decidir retirar-se antes de atingir a idade de reforma estabelecida nos sistemas de protecção social. Um estudo recente sobre a influência da saúde na reforma antecipada¹⁴ identifica quatro vias através das quais uma saúde fragilizada afecta as intenções de reforma antecipada. Na primeira, os trabalhadores sentem-se incapazes de trabalhar devido aos problemas de saúde que têm. Na segunda, a pouca saúde resulta num declínio auto-percebido da capacidade futura de trabalho. Na terceira, os trabalhadores recebem maior declínio do estado de saúde. Finalmente, na quarta, os trabalhadores com pouca saúde sentem-se empurrados pelos empregadores para fora das organizações. Em todos estes cenários, a percepção de um estado de saúde mais debilitado aumenta as intenções de reforma.

Por seu lado, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores são influenciados por diferentes aspectos relacionados com as condições de trabalho, mas também com a vida pessoal¹⁵. Vários estudos demonstram que condições de trabalho stressantes, com elevadas cargas de trabalho, estão associadas com uma maior incidência de intenções de reforma antecipada¹⁶.

Por outro lado, no que respeita à vida pessoal, as pessoas que têm um estilo de vida pouco saudável tendem a deixar de trabalhar mais cedo do que aquelas que são mais saudáveis. Factores como o consumo de álcool influenciam a decisão de deixar de ter um trabalho remunerado. Neste sentido, estes factores podem ser importantes nos processos de intervenção nas organizações que visam manter os seus trabalhadores activos até a idade da reforma¹⁷.

¹³ Ybema, J., Gueskens G., van den Heuvel, S., de Wind, A., Leijten, F., Joling, C., Blatter, B., Burdorf, A., van der Beek, A., Bongers, P. (2014)

¹⁴ de Wind, A., Geuskens, G., Reeuwijk, K., Westerman, M., Ybema, J., Burdorf, A., Bongers, P., van der Beek, A. (2013)

¹⁵ Beehr, T. (1986); Hanisch, K., Hulin, C. (1990); Taylor, M., Shore, L. (1995)

¹⁶ Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R., Laine, M. (2005); Forma, P., Tuominen, E., Väänänen-Tomppo, I. (2006); Heponiemi, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L., Sinervo, T., Kouvonen, A. (2008); Lin, T., Hsieh, A. (2001); Solinge, H., Henkens, K. (2008); Sutinen, R., Kivimäki, M., Elovainio, M., Forma, P. (2005).

¹⁷ van den Berg, T., Schuring, M., Avendano, M., Mackenbach, J., Burdorf, A. (2010)

1.2.2 Desempenho dos *trabalhadores seniores*

Os *trabalhadores seniores* descrevem-se a eles próprios como sendo competentes e aptos para o seu trabalho¹⁸. No entanto, o valor acrescentado dos *trabalhadores seniores* para o desempenho das organizações é muitas vezes questionado por estas¹⁹. Infelizmente, nem as organizações nem as opiniões públicas parecem partilhar esta ideia positiva sobre a capacidade de trabalho e sobre o desempenho dos *trabalhadores seniores*. Isto pode parcialmente dever-se a estereótipos e à falta de exposição das organizações aos *trabalhadores seniores*, como é exemplificado por alguns autores²⁰ que citam diversos estudos que mostram que quando os gestores colaboram com *trabalhadores seniores*, as suas percepções alteram-se positivamente a favor destes trabalhadores.

O desempenho potencial é um importante factor na decisão de retenção e/ou recrutamento de trabalhadores (seniores)²¹.

Na literatura sobre envelhecimento cognitivo está bem documentado que, com a idade, as capacidades funcionais (e em particular recursos cognitivos, como a velocidade de processamento e a memória) diminuem²². Baseado neste declínio, alguns sugerem que os *trabalhadores seniores* podem ter mais dificuldade em lidar com tarefas que impliquem uma elevada carga intelectual²³. No entanto, de acordo com alguns autores²⁴, a experiência de trabalho, o desempenho e o envelhecimento interagem de forma singular. A investigação destes autores²⁵ demonstra que o desempenho no trabalho não decresce com a idade e é suportada pela experiência no trabalho. Eles reportam que pessoas de mais idade continuam a expandir e a desenvolver capacidades mentais ao longo de toda a sua vida de trabalho, apesar do potencial de perda de funções físicas e menor fluidez de algumas capacidades.

Alguma investigação sugere mesmo que trabalhadores de colarinho branco podem tornar-se mais produtivos com a idade²⁶. Pelo contrário, em trabalhos exigentes do ponto de vista físico, que nem sempre podem ser mantidos ao longo da carreira de um trabalhador, a idade é um factor mais determinante e que impacta de forma clara e negativa no desempenho. Mas também ao nível físico, a perda de capacidades decorrente do envelhecimento não é inelutável e a introdução de medidas preventivas e compensatórias, que promovam estilos de vida mais saudáveis e activos, parecem funcionar como variáveis mediadoras e impactar positivamente na manutenção da condição física dos trabalhadores²⁷.

¹⁸ Tikkanena, T. (2011)

¹⁹ Hertel, G., van der Heijden, B., de Lange, A., Deller, J. (2013)

²⁰ Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., Martin, G. (2011)

²¹ van Dalen, H. P., Henkens, K., Schippers, J. (2010)

²² Bassey, E. J. (1998); Huuhtanen, P., Nygard, C. H., Tuomi, K., Martikainen, R. (1997); Silverstein, M. (2008)

²³ Kanfer, R., Ackerman, P. (2004); Wang, M., Chen, Y. (2004)

²⁴ Ilmarinen, J. (2001); van Dalen, H., Henkens, K., Schippers, J. J. (2010)

²⁵ Idem

²⁶ Munnell, A, Sass, S., Soto, M. (2006); Schreurs, B., De Cuyper, N., van Emmerik, H., Notelaers, G., De Witte, H. (2011)

²⁷ van Dalen, H.P., Henkens, K., Wang, M. (2014)

Para além da experiência, os pontos fortes dos *trabalhadores seniores* parecem recair sobre as chamadas *soft skills*. Se os trabalhadores jovens têm um melhor desempenho em *hard skills*, os *trabalhadores seniores* têm um compromisso maior com o seu trabalho, estão motivados para aprender, têm uma melhor comunicação verbal, registam menor absentismo, são melhores a racionalizar e têm mais capacidade de compreender a envolvente²⁸. Curiosamente, um estudo publicado recentemente reporta que os trabalhadores mais velhos (≥ 55 anos) estão menos motivados para aprender do que os seus colegas de meia idade (31-44 anos). A explicação, de acordo com estes investigadores, é a de que os trabalhadores de meia-idade (em contraste com os mais velhos) estão ainda no processo de construir a sua carreira e ainda vêem a possibilidade de progredirem na estrutura da organização. Os *trabalhadores seniores* podem já ter alcançado o topo da carreira e não ter perspectivas de progressão. Ainda de acordo com este estudo, a motivação dos *trabalhadores seniores* para aprender é semelhante à dos trabalhadores mais jovens (< 30 anos).

Apesar dos diversos estudos muitas vezes darem indicações contraditórias, a ideia de que os *trabalhadores seniores* podem trazer valor às organizações, ainda que sujeita a determinadas condições, é uma ideia dominante entre os investigadores.

1.2.3 Condicionantes ao desempenho dos *trabalhadores seniores*

O desempenho dos *trabalhadores seniores* é influenciado por diversos factores. Entre eles destacam-se os estereótipos. Infelizmente, os estereótipos em relação aos *trabalhadores seniores* ainda influenciam as perspectivas dos empregadores. Estas percepções são por vezes baseadas em factos isolados convertidos em generalizações, mas muitas vezes são mais opiniões sobre as capacidades e o desempenho de trabalhadores sem provas empíricas reais. Estes estereótipos traçam, normalmente, um quadro menos positivo em relação à produtividade, motivação, adaptabilidade, lealdade e capacidade de trabalho dos *trabalhadores seniores*. O apoio organizacional à reforma antecipada, bem como decisões de apoio à formação e educação adicional, sugerem que as organizações valorizam os trabalhadores jovens mais do que os seniores. Estes estereótipos e a consequência falta de apoio aos *trabalhadores seniores* não contribuíram, provavelmente, para estender a vida activa dos *trabalhadores seniores*²⁹.

Outro factor está relacionado com as condições de trabalho. Há vários aspectos relacionados com as condições de trabalho que desempenham um papel relevante a este nível. Um desses aspectos

²⁸ Ilmarinen, J. (2001); van Dalen, H.P., Henkens, K., Schippers, J. (2010)

²⁹ Munnell, A., Sass, S., Soto, M. (2006); van Dalen, H., Henkens, K., Schippers, J. (2010)

é o facto dos *trabalhadores seniores* gostarem de enfrentar desafios no seu trabalho³⁰. Um outro, não menos importante, é a justiça, que tem uma influência importante na satisfação no trabalho e no nível de empenho e compromisso do trabalhador³¹. A existência de relações interpessoais de elevada qualidade (baseadas na confiança) é também muito importante para os *trabalhadores seniores*, que apresentam uma maior probabilidade de permanecer na organização quando existem elevados níveis de confiança, e também de justiça. De notar que é em circunstâncias sub-óptimas que os *trabalhadores seniores* (por comparação com os mais jovens) parecem ser capazes de focar melhor no lado positivo da relação e podem melhor controlar as suas emoções. Assim, a confiança e o nível de compromisso são menos afectados quando os *trabalhadores seniores* enfrentam emoções negativas³². Esta relação é mais forte entre os *trabalhadores seniores* que confiam nos procedimentos organizacionais (e.g. elevada justiça) e sentem apoio por parte dos seus supervisores. Por outro lado, a quebra de confiança dos *trabalhadores seniores* em resultado de injustiças aumenta significativamente o risco de *turnover*³³. De forma complementar, pessoas mais velhas com uma má relação com a organização sentem-se menos prejudicadas por injustiças e há, por isso, em relação a elas, um menor risco de turnover. Estas conclusões podem indicar que a satisfação no trabalho dos *trabalhadores seniores* depende da relação existente com os seus colegas e supervisores. Esta base de confiança, desde que não seja afectada, permite aos *trabalhadores seniores* lidarem melhor com emoções negativas³⁴. Os estilos de liderança podem, assim, estimular uma empregabilidade sustentada e uma redução do risco de turnover dos *trabalhadores seniores*³⁵. A justiça nas práticas de recursos humanos e o respeito e apoio dos supervisores são os conceitos mais importantes para manter e motivar *trabalhadores seniores*³⁶.

Um bom balanceamento entre trabalho e vida privada é outro importante factor para os *trabalhadores seniores* serem capazes de continuar a trabalhar até à idade da reforma ou mesmo após a idade de reforma. Uma vida bem equilibrada desde o início da carreira parece ter uma influência positiva na empregabilidade sustentada do trabalhador³⁷.

Também relevante para os *trabalhadores seniores* é a existência de um certo nível de controlo sobre o seu próprio trabalho³⁸. "Entre os factores relacionados com o trabalho, a falta de controlo sobre o trabalho demonstrou ser o factor com maior risco aumentado de saída"³⁹.

Um outro factor está relacionado com a percepção, por parte dos trabalhadores, de que as políticas de RH diferem das práticas⁴⁰. Isto influencia o compromisso e satisfação no trabalho dos trabalhadores em geral, incluindo dos *trabalhadores seniores*.

³⁰ Readiness to work past official retirement age: the impact of late adult career mobility. (2011)

³¹ de Lange, A., Jansen, P., Van der Velde, M. (2008); Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., van der Velde, M. E. G. (2011); Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F. (2011)

³² Bal, P.M., de Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Van der Velde, M. (2008); Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F. (2011)

³³ Bal, P. M., Jansen, P., van der Velde, M., de Lange, A., Rousseau, D. (2010)

³⁴ Bal, P., de Lange, A., Jansen, P., Van der Velde, M. (2008); Bal, P., de Lange, A., Ybema, J., Jansen, P., van der Velde, M. (2011); Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F. (2011)

³⁵ Van Solinge, H., Henkens, K. (2011)

³⁶ Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F. (2011)

³⁷ Ybema, J. F., Vos, F., Geuskens, G. (2013)

³⁸ van den Berg, T., Schuring, M., Avendano, M., Mackenbach, J., Burdorf, A. (2010)

³⁹ Idem

⁴⁰ Kooij, T., Jansen, P., Dikkers, J., Lange, A. (2010)

Finalmente, as necessidades dos trabalhadores alteram-se com a idade. Estas alterações têm impacto na forma como os trabalhadores valorizam as práticas de recursos humanos⁴¹. A gestão e promoção do desempenho tem uma influência positiva na satisfação no trabalho mas à medida que os trabalhadores se tornam mais velhos esta influência perde força. Por outro lado, o trabalho em equipa e os horários de trabalho flexíveis tornam-se mais importantes para a satisfação no trabalho e para o compromisso organizacional com a idade. Isto também foi reconhecido por autores⁴² que alertaram para o impacto das condições de trabalho flexíveis ou part-times na determinação da idade de reforma dos *trabalhadores seniores*.

1.2.4 Papel das políticas públicas na permanência dos *trabalhadores seniores* no mercado de trabalho

A indispensabilidade dos *trabalhadores seniores* é inquestionável para a maioria das economias mundiais. Este é um facto incontornável dadas as alterações e tendências demográficas das últimas décadas e consideradas todas as previsões para os próximos anos. Mas esta necessidade imperativa não se traduziu ainda em políticas e medidas que, de forma coerente e concertada, apoiem a manutenção e reinserção dos seniores no mercado de trabalho.

Por todo o mundo, os países procuram ainda soluções para outros desafios causados pelo envelhecimento da população e, conseqüentemente, para as expectativas e necessidades de um grupo crescente de cidadãos que espera apoio social e financeiro por parte do Estado durante toda a sua (longa) reforma.

Durante décadas, a acção dos países seguiu no sentido da promoção do emprego jovem e da reforma antecipada dos seniores. Até aos anos 90 registam-se quedas significativas de participação dos seniores no mercado de trabalho muito por influência dos mecanismos de apoio à reforma antecipada como meio de rejuvenescimento da força de trabalho e como mecanismo facilitador da promoção do emprego dos jovens. A acção governativa contribuiu para a definição de um padrão socialmente aceite – de trabalhador sénior dispensável e de reforma antecipada expectável – que teve conseqüências na forma como se perspectivou o papel e valor dos *trabalhadores seniores* para as organizações.

⁴¹ Kooij, T., Jansen, P., Dijkers, J., Lange, A. (2010)

⁴² Zwieten, M.; Ybema, J.; Geuskens, G., 2011

Na década seguinte e até 2007, a tendência reverte-se ligeiramente com a diminuição generalizada dos incentivos às reformas antecipadas e nos últimos anos tem-se assistido a um duplo fenómeno: o aumento da participação dos seniores no mercado de trabalho e, em simultâneo, um aumento da taxa de desemprego entre os *trabalhadores seniores*⁴³.

O papel dos governos na reinserção e manutenção dos seniores no mercado de trabalho é fundamental porquanto lhes cabe a definição da legislação que regula o emprego e a implementação de incentivos e benefícios, quer para empregadores, quer para trabalhadores.

Um estudo recente⁴⁴ que avalia políticas e práticas a nível mundial define como prioritária a definição dos governos enquanto agentes de mudança e a tradução desse compromisso em políticas e práticas coerentes que visem aspectos críticos como a sensibilização de todos os actores-chave para o valor dos *trabalhadores seniores*; a flexibilidade da legislação laboral para se adaptar às necessidades específicas dos *trabalhadores seniores*; a definição de medidas que tornem financeiramente mais atractiva a continuidade do trabalhador no mercado de trabalho (em comparação com a situação de reforma e reforma antecipada); o alinhamento estratégico entre as necessidades e oportunidades dos *trabalhadores seniores* e as necessidades e requisitos dos empregadores (por meio, por exemplo, de identificação dos perfis de competências e aposta na aprendizagem ao longo da vida).

Considerando em particular o caso europeu, a actuação recente tem estado centrada em quatro áreas chave: pensões e reformas; legislação laboral, igualdade e discriminação com base na idade; apoio às políticas individuais de cada estado-membro e apoio à investigação⁴⁵.

a) A definição das políticas orientadoras das pensões e reformas recaem na esfera da política nacional de cada estado-membro. Não obstante, a União Europeia não se coíbe de procurar influenciar essa definição política através da promoção da discussão pública e da produção de relatórios orientadores como a Estratégia de Lisboa que encorajava os estados-membros a reformar os seus sistemas públicos de pensões com base em objectivos claros: a sustentabilidade financeira e modernização dos sistemas de pensões; a redução da pobreza entre os pensionistas e a modernização dos sistemas⁴⁶.

b) No que diz respeito à legislação laboral e à defesa da igualdade e não discriminação, a tradição é já longa e remonta aos princípios fundadores da Europa e à Carta dos Direitos Fundamentais que define, nos artigos 21 e 25, a proibição de qualquer tipo de discriminação e os direitos dos seniores de terem uma vida digna e independente e de participarem activamente na vida social e cultural⁴⁷. Em 2007, a Comissão Europeia defendia já activamente o princípio da solidariedade intergeracio-

⁴³ "How can we support older workers?" an ILC-UK European policy debate". Available at: http://www.ilcuk.org.uk/index.php/events/european_policy_debate_how_do_we_support_older_workers

⁴⁴ Manpower Talent Shortage Survey, 2007

⁴⁵ Working Longer: An EU perspective. September 2013. International Longevity Centre-UK

⁴⁶ Idem

⁴⁷ Idem

nal e nos últimos anos foram várias as campanhas de informação e sensibilização nestes domínios.

c) Ao nível do apoio à acção de cada estado-membro, o papel da Europa tem sido, quase exclusivamente, de identificação de áreas críticas de intervenção e definição de metas a alcançar. Infelizmente, esta acção orientadora colide com outras orientações, de cariz mais económico-financeiro – sobretudo durante os períodos de crise e recessão – que implicam necessariamente reduções e cortes com impacto negativo na participação dos seniores no mercado de trabalho. A acção da Europa, e dos estados-membro, tem assim sido pautada mais por questões economicistas do que propriamente por uma abordagem estratégica sustentada nos benefícios a médio-longo prazo da participação dos seniores no mercado de trabalho, quer para os próprios estados—membros, quer para as empresas, quer para os próprios seniores.

Não obstante, orientações recentes no âmbito da Estratégia Europa 2020 e da Estratégia de Emprego Europeia, ressaltam a necessidade de apostar na aprendizagem ao longo da vida como meio de colmatar as lacunas de competências dos *trabalhadores seniores* face à evolução do mercado de trabalho. A este nível, a Europa prevê um aumento significativo do investimento, através do Fundo Social Europeu, em iniciativas que promovam o envelhecimento activo com particular incidência nos projectos que visem a formação dos *trabalhadores seniores* e a adaptação das empresas para assegurar maior empregabilidade desses mesmos trabalhadores⁴⁸.

d) Ao nível da investigação, o investimento europeu tem também sido significativo através de iniciativas como o Sétimo Programa Quadro.

Estudos recentes⁴⁹ sobre as políticas de intervenção dos diferentes países europeus, identificaram áreas críticas para assegurar uma efectiva participação dos seniores no mercado de trabalho. Entre os tópicos mais prementes destacam-se a necessidade de assegurar a igualdade de género (na maioria dos países europeus a participação das mulheres no mercado de trabalho continua a ser inferior à dos homens e, quando comparados os dois géneros, as mulheres beneficiam geralmente de condições inferiores); promover o aumento e actualização de competências das camadas seniores da força de trabalho (geralmente caracterizadas por baixos níveis de qualificações e fraca participação em actividades de aprendizagem ao longo da vida); combater à discriminação baseada na idade (não obstante a existência de legislação que proíbe a discriminação, na prática os estereótipos e preconceitos minam a participação dos seniores na força de trabalho e são escassas as iniciativas de grande dimensão que visam combater essas pré-concepções); melhoria das condições de saúde (a prevenção da doença e a promoção da saúde, em todo o ciclo de vida, são comumente aceites como factores críticos de sucesso para a longevidade da força de tra-

⁴⁸ Working Longer: An EU perspective. September 2013. International Longevity Centre-UK

⁴⁹ Idem

balho mas as práticas de saúde ocupacional são ainda díspares entre os diferentes países e, não raras vezes, sem carácter obrigatório)⁵⁰.

1.2.5 Papel das organizações na permanência dos *trabalhadores seniores* no mercado de trabalho

As políticas e práticas organizacionais revestem-se de particular importância na promoção da empregabilidade dos activos seniores. Até recentemente as organizações entendiam que era exclusivamente aos próprios trabalhadores que cabia zelar pela sua saúde e bem-estar de forma a manterem-se activos. Nesta visão, não era, por isso, da responsabilidade das organizações manterem os trabalhadores em actividade até à idade da reforma⁵¹.

Perante a actual situação económica e social, e face às tendências demográficas, as organizações começam no entanto a reconhecer a necessidade de rever esta sua posição.

Este novo paradigma representa importantes desafios de gestão de pessoas. Cabe às organizações e aos que nelas são responsáveis pela gestão de pessoas, definir e implementar estratégias eficazes para encorajar os *trabalhadores seniores* a permanecerem comprometidos com a organização e elementos activos da força de trabalho⁵².

Estes desafios prendem-se com diversas questões. A *motivação* para continuar a contribuir para a força de trabalho, muitas vezes depois de vários anos a trabalhar na mesma organização e quando existem já expectativas de reforma, é um desafio importante. A *obsolescência das competências* é outro desafio, uma vez que os *trabalhadores seniores* apresentam por norma mais dificuldades em acompanhar os avanços tecnológicos e as mudanças no contexto de trabalho. A *aptidão física* é uma questão relevante na medida em que os trabalhadores perdem capacidades com a idade, podendo levantar-se questões relativamente às condições físicas do local de trabalho e quanto à natureza da própria função do trabalhador. Em muitos casos, o *nível salarial* dos *trabalhadores seniores*, por geralmente mais elevado do que o dos seus colegas mais jovens, trazem questões sérias relacionadas com expectativas, justiça e motivação dos trabalhadores mais jovens. Aos *trabalhadores seniores* há também, por vezes, dificuldade em aceitar a autoridade, sobretudo quando as chefias são mais jovens. Os *dilemas éticos*, muitas vezes esquecidos, colocam desafios ao nível do recrutamento, selecção, gestão do desempenho, promoções e re-afecções

⁵⁰ Working Longer: An EU perspective. September 2013. International Longevity Centre-UK

⁵¹ Herzog, A., House, J., Morgan, J. (1991)

⁵² Barnes-Farrell, J., Matthews, R. (2007)

de pessoal, equidade e mérito, *downsizing*, etc.⁵³ Estes são apenas alguns dos desafios com os quais os empregadores e responsáveis pela gestão de pessoas se confrontam e irão confrontar ainda mais no futuro.

Apesar disto, as organizações têm ignorado, na sua maioria, a necessidade de implementar práticas de gestão de pessoas desenhadas para acomodar as necessidades e expectativas dos *trabalhadores seniores*⁵⁴. Muitos empregadores estão conscientes do fenómeno de envelhecimento da força de trabalho, mas poucos agiram no sentido de responder aos seus desafios⁵⁵. Num inquérito realizado junto de 28 mil empregadores em 25 países, a Manpower⁵⁶ concluiu que apenas 21% destes empregadores tinham implementado estratégias de retenção dos trabalhadores mais velhos.

Esta falta de estratégias para recrutar e manter os *trabalhadores seniores* reside muitas vezes em estereótipos negativos em relação a estes trabalhadores⁵⁷. Outra razão importante é a falta de conhecimento sobre como desenvolver e implementar práticas específicas de recursos humanos relevantes para este grupo de trabalhadores⁵⁸. O estudo da Manpower conclui que uma das razões-chave para os empregadores não fazerem mais para reter os trabalhadores mais velhos, é não saberem como fazê-lo de forma eficaz.

Assim, à necessidade de manter os *trabalhadores seniores* no activo e, desta forma aumentar o emprego neste grupo etário, opõem-se estereótipos negativos em relação aos *trabalhadores seniores* e uma efectiva falta de conhecimento sobre como abordar, numa perspectiva de gestão de pessoas, muitos dos desafios que o recrutamento e a gestão destes trabalhadores geram.

Importa portanto reforçar o papel que as empresas, e a montante as organizações do sistema educativo responsáveis pela formação dos futuros gestores e gestores de pessoas, têm na promoção e implementação de práticas de gestão alinhadas com o ciclo de vida dos trabalhadores, tendo consciência do papel da idade como moderador das práticas de gestão de pessoas, além dos restantes factores já normalmente tidos em conta.

⁵³ Shacklock, A. (2002)

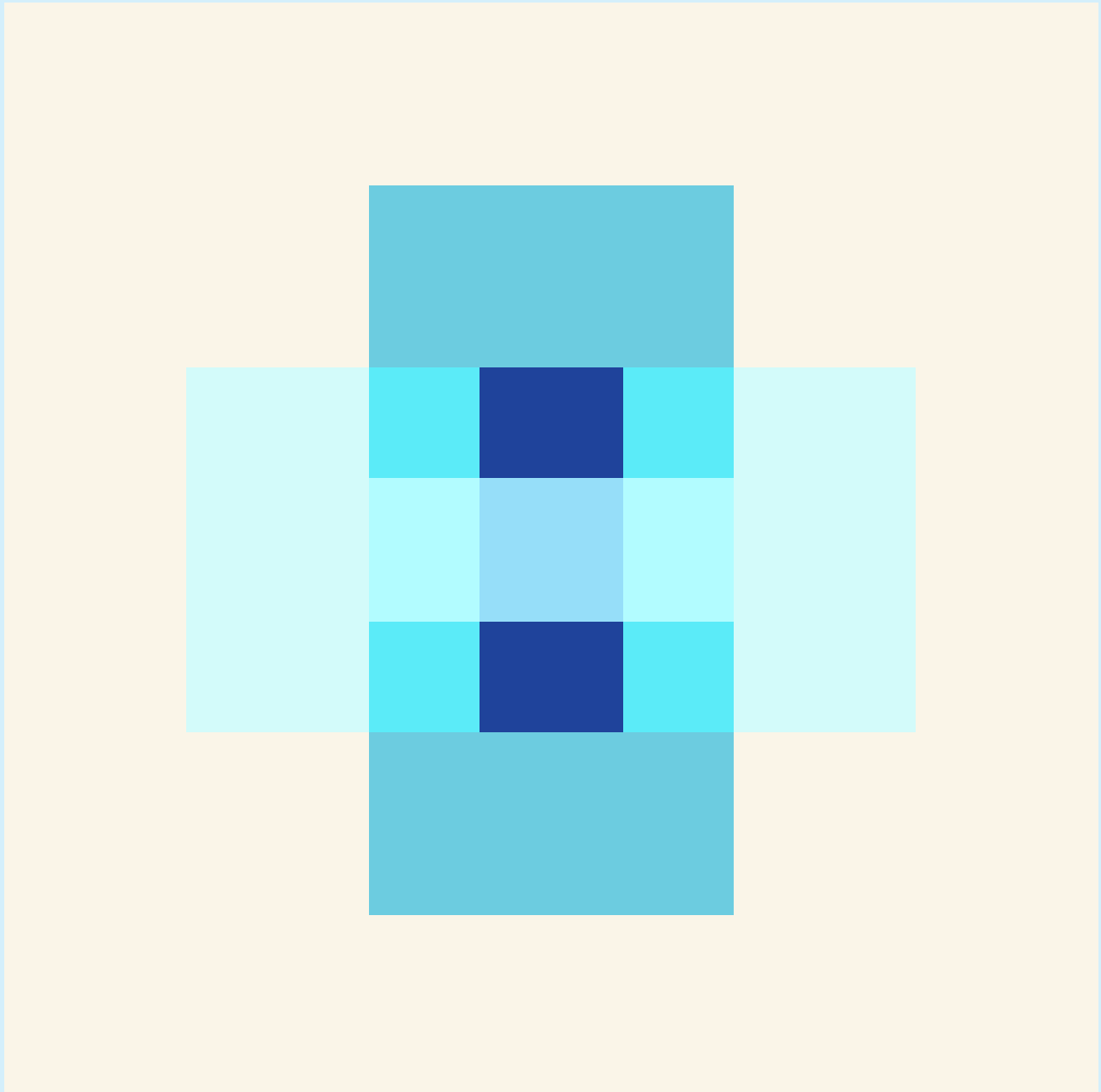
⁵⁴ Greller, M., Stroh, L. (2003); Patrickson, M., Ranzijn, R. (2004)

⁵⁵ Arnone, W. (2006)

⁵⁶ Manpower Talent Shortage Survey, 2007

⁵⁷ Ranzijn, R., Carson, E., Winefield, A. H. (2002); Ranzijn, R., Carson, E., Winefield, A. (2004); Steinberg, M.A., Donald, K., Najman, J., Skerman, H. (1996); Steinberg, M., Walley, L., Tyman, R., Donald, K. (1998); OECD, Live Longer, Work Longer, 2006; van Dalen, H.P., Henkens, K., and Schippers, J. (2009)

⁵⁸ Shacklock, K., Fulop, L., Hort, L. (2007); Hedge, J., Borman, W., Lammlein, S. (2006)



A SITUAÇÃO PORTUGUESA

II.

“Os trabalhadores portugueses mais velhos (45-54 anos e 55-64 anos), constituindo-se como um grupo muito heterogéneo (em termos de habilitações, qualificações, e outras variáveis), detêm, na sua maioria, sérias vulnerabilidades que tornam as correspondentes taxas de emprego, ainda que favoráveis, nomeadamente no contexto da UE, pouco sustentáveis, em particular face ao processo de globalização, dos dinamismos dos mercados, das rápidas transformações tecnológicas e organizacionais e das consequentes reestruturações empresariais, já em curso e potenciais”⁶⁰.

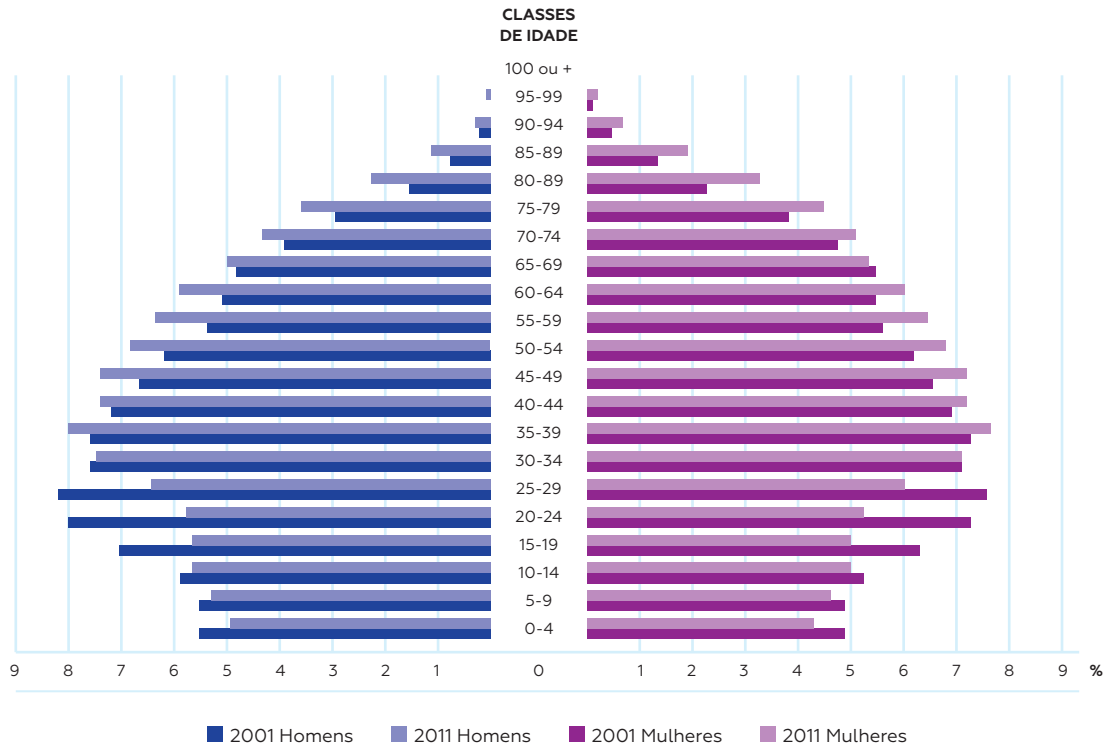
II.1 Uma perspectiva geral sobre a empregabilidade dos *trabalhadores seniores*

Reportando aos Censos 2011, os *trabalhadores seniores* (55 ou mais anos de idade) representavam 13,7% da população activa em Portugal, correspondendo a 686.832 indivíduos. Esta proporção dos *trabalhadores seniores* na população activa deverá aumentar nas próximas décadas no nosso país, e a um ritmo superior ao que se registará na média dos nossos parceiros europeus. Daí ser premente criar as condições adequadas a uma maior participação destes indivíduos no mercado de trabalho, sob pena do país perder capacidade produtiva que coloque em causa a sua sustentabilidade económica e social.

Há cerca de 30 anos, em 1981, cerca de 25% da população pertencia ao grupo etário mais jovem (0-14 anos), e apenas 11,4% estava incluída no grupo etário dos mais idosos (com 65 ou mais anos). Em 2011, Portugal apresenta cerca de 15% da população no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% da população tem 65 ou mais anos de idade (Gráfico 1).

⁶⁰ Estratégia Nacional de Envelhecimento Activo, Plano Nacional de Emprego, 2006

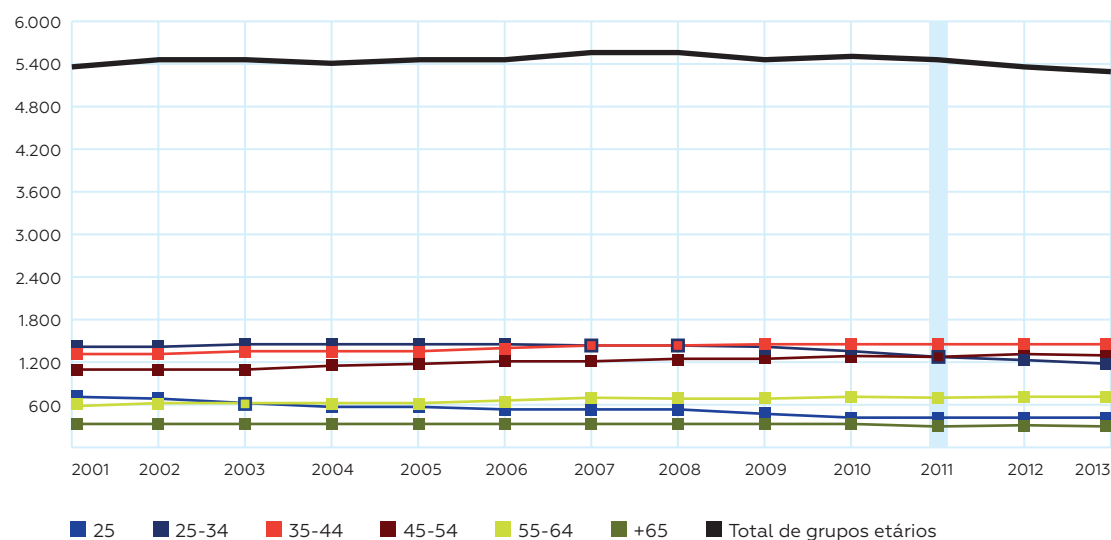
GRÁFICO 1: ESTRUTURA ETÁRIA DA POPULAÇÃO PORTUGUESA POR SEXO, 2001 E 2011
 FONTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE), 2012



Não é por isso de estranhar que, entre 2001 e 2013, se registre uma clara diminuição da população activa com menos de 34 anos de idade, mais pronunciada no grupo com idades inferiores a 25 anos, por oposição a um crescimento da população activa com idade entre os 45 e os 64 anos (Gráfico 2). Regista-se ainda uma redução efectiva da força de trabalho em cerca de 57 mil indivíduos neste período, ainda que as causas para este decréscimo sejam diversas, incluindo o registo de saldos migratórios negativos entre 2011 e 2013.

GRÁFICO 2: POPULAÇÃO ACTIVA EM PORTUGAL POR GRUPOS ETÁRIOS

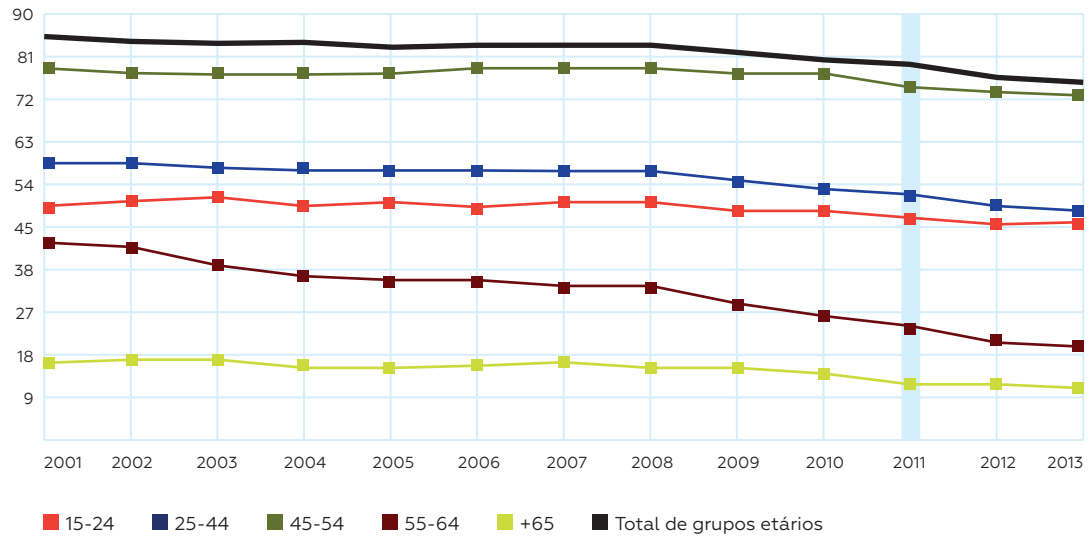
FONTE: INE – INQUÉRITO DE EMPREGO, 2013; PORDATA 2014



A taxa de emprego neste grupo etário (45-64 anos), sofreu, no entanto, um decréscimo nos últimos anos, de 50,3% para 46,9% em 2013, num período em que a taxa de emprego total também decresceu e de forma mais acentuada de 59,1% para 49,6%. A taxa de emprego baixou na última década para todos os grupos etários, com maior incidência no grupo dos 15 a 24 anos. A taxa de emprego é baixa, atendendo ao que se passa noutros países desenvolvidos e também face aos objectivos da estratégia europeia Europa 2020 que preconiza atingir uma taxa de emprego na faixa etária dos 20-64 anos de 75%.

GRÁFICO 3: TAXA DE EMPREGO DOS TRABALHADORES EM PORTUGAL POR GRUPOS ETÁRIOS

FONTE: INE – INQUÉRITO DE EMPREGO, 2013; PORDATA 2014



De realçar, que para um período marcado pela crise económica europeia e, sobretudo, de crescente desemprego no país, podemos observar alguma estabilidade nas taxas de actividade e emprego entre os *trabalhadores seniores* portugueses.

Uma dimensão em que os *trabalhadores seniores* portugueses são particularmente vulneráveis prende-se com as qualificações e aprendizagem ao longo da vida. Sabemos que a dimensão educativa é uma vulnerabilidade de toda a população activa portuguesa, mas que se agrava entre os grupos etários mais velhos, que detêm os mais baixos níveis de escolaridade (Quadro 1).

**QUADRO 1: NÍVEL DE ESCOLARIDADE COMPLETO DOS TRABALHADORES
COM 45-54 E 55-64 ANOS PORTUGAL, 2011-2013**

FONTE: INE – INQUÉRITO DE EMPREGO, 2013

PORTUGAL	2011	2012	2013
	Milhares indivíduos		
Total	4.740,1	4.546,9	4.429,4
Até ao básico - 3º ciclo	2.913,1	2.670,9	2.474,2
Secundário e pós-secundário	935,2	949,9	1.010,0
Superior	891,8	926,0	945,1
45-54 anos	1.125,5	1.114,0	1.110,4
Até ao básico - 3º ciclo	807,3	759,4	725,6
Secundário e pós-secundário	157,4	165,6	184,9
Superior	160,8	188,9	199,8
55-64 anos	622,7	613,9	624,5
Até ao básico - 3º ciclo	488,6	466,4	463,5
Secundário e pós-secundário	50,1	58,5	66,4
Superior	84,0	89,0	94,6

São igualmente os trabalhadores mais velhos os que menos participam em actividades de educação e formação ao longo da vida (Quadro 2). Com efeito, a participação em formação é mais elevada, geralmente, com o nível habilitacional dos indivíduos, mas revela-se escassa e variável, com valores particularmente incipientes, para indivíduos com habilitações médias e baixas.

QUADRO 2: TAXA DE PARTICIPAÇÃO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO, POR GRUPOS ETÁRIOS PORTUGAL, 2011-2013

FONTE: INE, 2013

PORTUGAL	2011	2012	2013
	%		
Total	13,9	13,4	13,0
15-24 anos	48,6	49,7	50,2
25-34 anos	23,8	21,9	20,7
35-44 anos	14,5	13,9	12,7
45 e mais anos	13,7	12,6	12,0

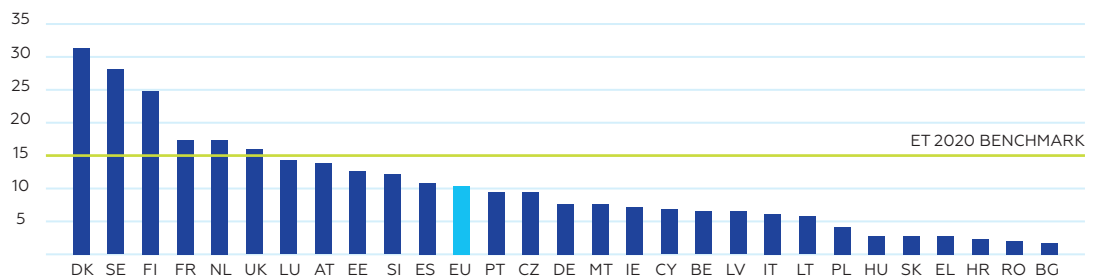
Segundo a Estratégia Nacional de Envelhecimento Activo de 2006 concorrem para este cenário os seguintes factores:

- *Maior resistência habitualmente observada nos trabalhadores seniores quando confrontados com ofertas de formação (mesmo quando se encontram em situação de desemprego);*
- *As próprias entidades empregadoras tenderem a privilegiar o acesso à formação de trabalhadores mais jovens, uma vez que os trabalhadores com 55 ou mais anos já se encontram mais próximos da saída do mercado de trabalho;*
- *O nível de habilitação particularmente baixo da esmagadora maioria da população portuguesa sénior, que tende a intensificar as baixas participações em acções de educação e formação.*

Os dados acima apresentados encontram também correspondência na análise do próximo gráfico, que nos enquadra a situação portuguesa entre os países europeus no que respeita à participação em iniciativas de aprendizagem ao longo da vida.

GRÁFICO 4: PARTICIPAÇÃO EM INICIATIVAS DE APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA POR PAÍSES EUROPEUS

FONTE: EUROSTAT



A estratégia Europa 2020 define como meta, no domínio da aprendizagem ao longo da vida, uma percentagem de 15% de participação de adultos com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos. À data de 2013, e conforme se atesta no gráfico, Portugal estava ainda longe de alcançar este objectivo.

Para além de níveis de escolaridade desfavoráveis à empregabilidade dos *trabalhadores seniores*, existe um desfasamento entre as competências detidas pelos trabalhadores e as que o mercado de trabalho efectivamente requer, o que justifica a existência de algumas ofertas de emprego para ocupações específicas e que expõem as lacunas no processo de ajustamento entre a oferta e a procura no mercado de trabalho⁶¹.

No que respeita a remunerações (Quadro 3), o salário médio dos trabalhadores mais velhos por conta de outrem vai ao encontro de um paradigma económico persistente na realidade portuguesa: um paradigma económico baseado em baixos salários. No entanto, é importante destacar que “é nos trabalhadores mais qualificados que a experiência profissional, associada, em regra, a melhores carreiras e oportunidades de formação ao longo da vida, assegura uma maior diferenciação salarial face a trabalhadores mais jovens e com o mesmo nível de qualificação.” (Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2006: 8).

QUADRO 3: RENDIMENTO SALARIAL MÉDIO MENSAL LÍQUIDO DA ACTIVIDADE PRINCIPAL DOS TRABALHADORES POR CONTA DE OUTREM, POR GRUPO ETÁRIO, PORTUGAL, 2011-2013

FONTES: INE – INQUÉRITO DE EMPREGO, 2013

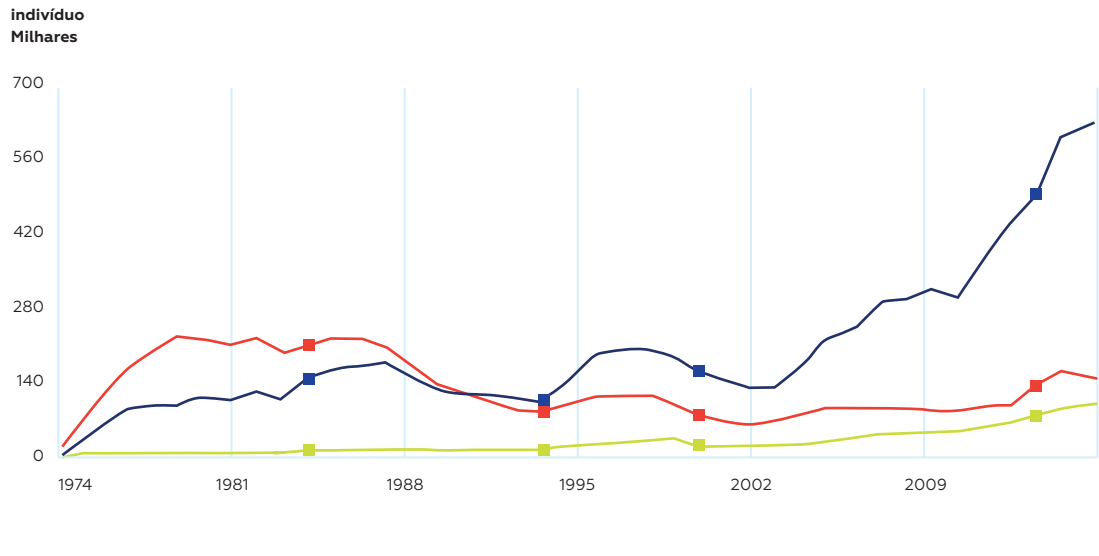
PORTUGAL	2011	2012	2013
	euros		
45-54 anos	879	895	875
55-64 anos	921	937	907

Quando analisamos o fenómeno do desemprego (Gráfico 5), verificamos que a sua evolução em Portugal nas últimas quatro décadas evidencia agravamentos para todos os grupos etários, sobretudo após a mais recente crise financeira internacional, iniciada em 2008, com repercussões em todas as esferas sociais e económicas. O agravamento é mais acentuado na população activa entre os 25 e os 54 anos, mas o desemprego entre a população sénior também é ilustrativo desta conjuntura recessiva (Quadro 4).

⁶¹ Skills mismatches and labour mobility. Available at: <http://ec.europa.eu/europe2020/>

GRÁFICO 5: POPULAÇÃO DESEMPREGADA EM PORTUGAL: TOTAL E POR GRUPO ETÁRIO 1974-2012

FONTE: INE 2013; PORDATA 2014



Segundo dados recentes do Instituto Nacional de Estatística, Portugal tem 270 mil desempregados com mais de 45 anos, num total de 814 mil portugueses desempregados em Janeiro de 2014.

QUADRO 4: TAXA DE DESEMPREGO, POR GRUPO ETÁRIO

FONTE: INE – INQUÉRITO DE EMPREGO, 2013

PORTUGAL	2011	2012	2013
	percentagem		
45-54 anos	10,9	13,0	13,6
55-64 anos	10,8	12,7	13,7

A idade é um factor preponderante na reinserção no mercado de trabalho: os portugueses com idade entre os 55 e os 64 anos, têm um tempo de espera de aproximadamente 3 anos; enquanto um jovem até aos 24 anos está, em média, um ano à procura de trabalho.

QUADRO 5: POPULAÇÃO DESEMPREGADA À PROCURA DE EMPREGO HÁ 12 E MAIS MESES (DESEMPREGO DE LONGA DURAÇÃO), POR GRUPO ETÁRIO E SEXO

FONTE: INE – INQUÉRITO DE EMPREGO, 2013

PORTUGAL	2011	2012	2013
	Milhares indivíduos		
Total	366,0	452,8	530,8
Homens	185,1	236,7	273,6
Mulheres	180,9	216,0	257,2
45-54 anos	85,7	102,6	124,4
Homens	43,9	53,5	69,4
Mulheres	41,8	49,2	55,0
55-64 anos	53,8	62,6	76,8
Homens	31,7	37,5	45,4
Mulheres	22,1	25,2	31,5

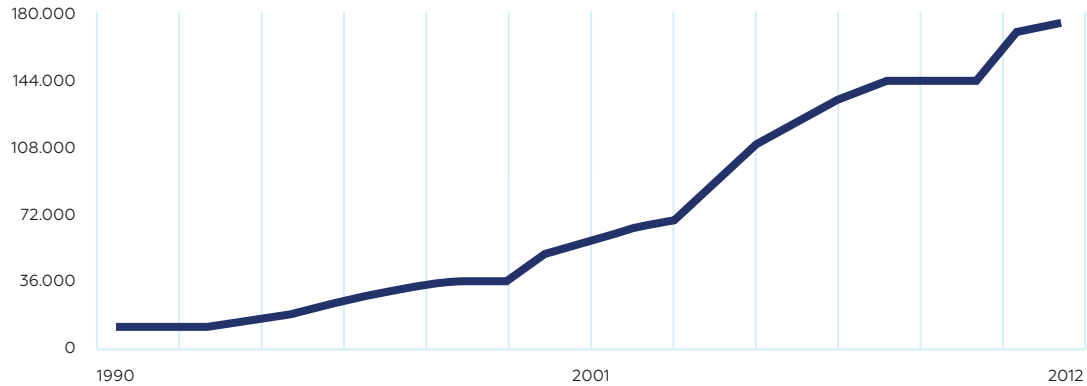
No que concerne à transição para a reforma, a possibilidade de antecipação da idade de reforma por velhice foi registando uma adesão crescente entre os portugueses nas últimas décadas, em especial nos trabalhadores com menos de 60 anos. *“Apesar das condições de elegibilidade relativamente restritivas associadas ao regime de flexibilização da idade de reforma, é possível constatar que a crescente maturidade do Sistema Público de Segurança Social permitiu, a um grupo cada vez mais vasto de trabalhadores, a opção pela pensão antes de atingir a idade legal de reforma. De facto, a carreira contributiva média dos novos pensionistas por velhice do sector privado ronda os 29 anos, o que supera claramente a carreira contributiva média da globalidade de pensionistas por velhice, que se situa nos 21 anos.”*⁶²

Os números respeitantes a pensões da Segurança Social por reforma antecipada, escalou ao longo dos anos 2000, atingindo em 2012 as 175.088 pensões atribuídas (Gráfico 6).

Com efeito, desde a implementação da flexibilidade da idade da reforma e da antecipação da mesma por motivo de desemprego de longa duração, a percentagem de pensionistas antecipados no total de pensionistas de velhice tem aumentado. Por outro lado, o recurso à flexibilidade da idade de reforma na perspectiva do prolongamento da vida activa tem tido uma utilização

⁶² Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2006: 11

GRÁFICO 6: PENSÕES DA SEGURANÇA SOCIAL POR REFORMA ANTECIPADA PORTUGAL, 1990-2012 (EM MILHARES)
 FONTE: PORDATA, 2014



marginal, apesar de conferir uma bonificação à taxa de formação de pensão.⁶³

É importante também salientar que nas últimas décadas em Portugal, a passagem antecipada para a inactividade foi utilizada como um mecanismo de apoio ao funcionamento do mercado de trabalho, nomeadamente nos sectores industriais e em virtude das alterações estruturais económicas que criaram mão-de-obra excedentária.

Apesar disso, os trabalhadores portugueses são os que, em média, mais permanecem no mercado de trabalho comparativamente ao resto da Europa.

A idade oficial de reforma em Portugal foi estabelecida em 2014 pelo actual executivo governamental nos 66 anos para ambos os sexos (salvaguardadas as excepções face a carreiras de maior desgaste e longas carreiras contributivas) e segundo dados da PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2014) estamos com uma idade média de reforma no regime da Segurança Social nos 62,5 anos de idade e no regime da Caixa Geral de Aposentações nos 60,1 anos de idade.

Quando nos focamos numa análise da actividade laboral pós-idade de reforma, o relatório *Pensions at a Glance 2011* da OCDE, conclui que os trabalhadores portugueses têm poucos incentivos para continuar a trabalhar após a idade de reforma e são elencadas as seguintes causas e restrições para a fraca continuidade dos cidadãos seniores portugueses no mercado de trabalho:

- *preconceito social da representação do envelhecimento como processo de perda de capacidades;*
- *factores de discriminação legal (por exemplo, barreiras à contratação de trabalhadores a partir de*

⁶³ Em 1999 foi introduzido o regime de flexibilização da idade de acesso à pensão, que permite: por um lado, a possibilidade de opção pela antecipação da idade a partir dos 55 anos e, pelo menos, 30 anos de serviço, estando neste caso, o montante da pensão sujeito a redução; por outro lado, permite a bonificação da pensão para os trabalhadores que adiem a idade da reforma para além dos 65 anos até aos 70 anos, o que representa um incentivo à actividade profissional para além da idade legal de reforma.

um certo limite etário para a administração pública);

- *custos diferenciais dos salários entre pessoas de diferentes idades para trabalho de natureza próxima, por via das carreiras profissionais e dos incentivos ao emprego de trabalhadores mais jovens;*
- *forte diferença da estrutura de qualificações de cada grupo etário, em claro desfavorecimento dos trabalhadores mais idosos, tanto mais intenso quanto mais rápido seja o salto geracional que se opera;*
- *e rigidez do mercado de trabalho e das situações contratuais legalmente previstas que limitam a adopção de soluções flexíveis para a continuidade dos cidadãos mais velhos no mercado de trabalho (e.g. compatibilidade com reforma parcial; contratos flexíveis; etc.).*

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho publicou um relatório, em 2008, reconhecendo que era importante monitorizar as condições de trabalho à medida que os trabalhadores se aproximavam da idade da reforma para determinar quais os factores que conduzem a uma saída precoce e quais os factores que poderão prolongar a vida útil de trabalho. O relatório sugere que a idade é um factor importante na descrição das condições de trabalho com diferenças significativas entre os trabalhadores mais jovens e os mais velhos: em comparação com os trabalhadores mais jovens, os trabalhadores idosos são menos expostos a riscos físicos, desfrutam de maior autonomia e trabalham em condições de menor intensidade; factores que poderão ajudar a prolongar a vida activa. No entanto, os trabalhadores idosos estão menos envolvidos nas novas estruturas organizacionais e em actividades de formação e desenvolvimento de novas competências. A causa destes factores negativos não é clara e pode dever-se, quer ao tipo de trabalho desempenhado pelos trabalhadores mais idosos, quer à ausência de oportunidades proporcionada pelos empregadores ou mesmo à falta de motivação dos próprios colaboradores.

O relatório não faz referência aprofundada sobre a inadequação das competências, mas esta pode ser um factor nuclear para explicar a capacidade dos trabalhadores para continuar a trabalhar de forma eficaz e produtiva. Se atentarmos na relevância das competências para o desempenho e o impacto dos *gaps* entre as competências detidas pelos trabalhadores e as requeridas pelo trabalho, melhor perspectivamos os problemas e desafios que se colocam perante os trabalhadores mais idosos e a obsolescência das suas competências.

Nesse sentido, e no caso português, em que como observamos anteriormente os níveis de habilitações e qualificações são particularmente deficitários entre a população sénior, as questões como a aprendizagem ao longo da vida, a produtividade e a qualidade do emprego assumem uma dimensão estratégica no quadro de uma população em crescente envelhecimento.

II.2 As práticas organizacionais de inclusão dos *trabalhadores seniores*

Em Portugal, não há ainda um corpo de investigação sobre práticas organizacionais que garantam a sustentabilidade da taxa de emprego dos *trabalhadores seniores* através da sua retenção e reintegração no mercado de trabalho. No entanto, o estudo “Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais”⁶⁴ apresenta resultados de um inquérito realizado a 110 empresas “sobre algumas das suas políticas e práticas relevantes do ponto de vista etário – em referência aos trabalhadores com 45-55 anos”. No que diz respeito ao recrutamento de pessoas mais velhas, as empresas destacaram como maior constrangimento a *desadequação das qualificações* destes trabalhadores, seguido da *menor capacidade de adaptação* como segundo factor mais importante. Por outro lado, quando questionadas sobre quais os *factores mais considerados na decisão de afastamento dos trabalhadores, num contexto de redução de pessoal por motivos de natureza económica*, as empresas inquiridas destacaram o *baixo nível de produtividade*, seguindo-se a *idade*. Como características que as empresas associaram aos trabalhadores mais velhos, surgem a *estabilidade (permanência na empresa)*, a *confiança/fidelidade*, a *responsabilidade*, as *capacidades de gestão/chefia* e como menos associadas aos trabalhadores mais velhos são referidas as características de *domínio das tecnologias de informação e comunicação* e a *criatividade*.

As entrevistas realizadas a três empresas nacionais e dois *trabalhadores seniores* (com mais de 55 anos de idade) no âmbito do presente estudo e do projecto i-HRM Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers⁶⁵ revelaram uma realidade concordante à análise até aqui realizada. O conceito de envelhecimento da força de trabalho está já presente na gestão de pessoas destas organizações mas não se consubstancia como uma preocupação estratégica nem se traduz numa intervenção transversal. Ainda assim, existem algumas actividades organizacionais que facilitam a promoção dos *trabalhadores seniores* nestas empresas, particularmente no que se refere ao seu valor.

No caso da prática de formação e desenvolvimento, foram referenciadas pelas três empresas actividades de transferência de conhecimento dos trabalhadores mais velhos para os mais novos, como forma de formar os trabalhadores mais novos relativamente a competências e habilidades específicas à função desempenhada pelos últimos, mas também resultando como um meio de transferência de valores, experiências, cultura. Duas das empresas entrevistadas construíram inclusive programas internos anuais de formação recorrendo ao *mentoring*; tendo inicialmente lançado o programa como teste-piloto a um grupo restrito de colaboradores e, num dos casos,

⁶⁴ Pestana, N. (2003)

⁶⁵ Informação adicional disponível em: <http://www.i-hrm.eu/>

aplicando-o, actualmente, a outras empresas do grupo; no outro caso aspiram à projecção do programa a nível internacional. Como resultados alcançados, os entrevistados referiram sentir efeitos positivos não só no aumento dos conhecimentos em específico, dificilmente adquiridos através de formação externa, como também no envolvimento dos trabalhadores mais novos na cultura organizacional e nos sentimentos de confiança e de valor depositados pela empresa nos trabalhadores mais velhos.

Em termos da prática de desenvolvimento de carreiras, apenas uma empresa entrevistada apresentou exemplos concretos de mobilidade dos trabalhadores ao longo do seu ciclo de vida na empresa. Neste caso, os trabalhadores foram convidados a mudar de função na mesma empresa ou para outra empresa do grupo e para funções distintas das iniciais. Uma vez que necessitam de deter diferentes competências, exigiu a participação dos colaboradores em acções de formação específicas e *mentoring* por parte dos novos colegas de trabalho. A necessidade de mobilidade dos trabalhadores emerge essencialmente por questões de saúde e por limites etários associados ao desempenho de funções específicas. Neste sentido, a empresa ajusta as necessidades de recrutamento a nível interno aos constrangimentos impostos.

De forma geral, as práticas encontradas nas empresas entrevistadas, sugerem um foco nos *trabalhadores seniores* como fonte de conhecimento técnico e de identidade da empresa que importa transmitir aos novos colaboradores com o objetivo de perpetuar a cultura organizacional e orientar os todos os colaboradores no sentido dos mesmos objectivos. As práticas de recursos humanos aplicadas pelas empresa portuguesas na retenção e reintegração de *trabalhadores seniores* parecem, de uma forma geral, ser escassas face à actual realidade demográfica e laboral, principalmente quando comparadas com as práticas aplicadas por empresas noutros países como teremos oportunidade de expor no seguinte capítulo deste estudo.

II.3 As políticas sociais de activação⁶⁶ dirigidas a *trabalhadores seniores*

Em Portugal a ideia de envelhecimento activo tem estado associada às políticas sociais de activação. As práticas portuguesas neste domínio são recentes e são coincidentes com a reestruturação das reformas dos Estados sociais europeus e influenciadas pela conjuntura estrutural comum. *“No caso português, o envelhecimento activo tem sido regido através das orientações estratégicas traçadas pela Comissão Europeia e pelas políticas públicas e sociais dos outros Estados-Membros; seguindo-se as directrizes dos relatórios e as recomendações que colocam as políticas de envelhecimento activo dentro das prioridades estratégicas europeias”*⁶⁷.

Em consonância com as recomendações emanadas por diversos organismos internacionais, como a ONU (Organização das Nações Unidas), a OIT (Organização Internacional do Trabalho), a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) e o Banco Mundial, sobre os fenómenos do desemprego estrutural e a crescente exclusão dos trabalhadores mais velhos, a Estratégia Europeia para o Emprego (EEE) veio estabelecer o quadro político para a acção no domínio do envelhecimento activo entre os Estados-Membros⁶⁸. Nesse âmbito, é elaborado em Portugal pelo XVII Governo Constitucional (2005-2009) um documento estratégico referente a essa matéria, designado *“Estratégia Nacional de Envelhecimento Activo”* (2006). Para sustentar as suas linhas orientadoras e prioridades de implementação, o documento apresenta uma caracterização da situação dos *trabalhadores seniores* portugueses no sentido de se aprofundar o perfil dos mesmos, uma vez que *“os trabalhadores portugueses mais velhos (45-54 anos e 55-64 anos), constituindo-se como um grupo muito heterogéneo (em termos de habilitações, qualificações, e outras variáveis), detêm, na sua maioria, sérias vulnerabilidades que tornam as correspondentes taxas de emprego, ainda que favoráveis, nomeadamente no contexto da UE, pouco sustentáveis, em particular face ao processo de globalização, dos dinamismos dos mercados, das rápidas transformações tecnológicas e organizacionais e das conseqüentes reestruturações empresariais, já em curso e potenciais”*.

⁶⁶ Por políticas de activação, entende-se o conjunto de práticas que promovem a participação dos indivíduos, no mercado de trabalho e os processos de empregabilidade; contrariando a ideia de dependência face aos incentivos sociais e à iniciativa das instituições públicas (Silva, 2008).

⁶⁷ Piteira, M. (2014)

⁶⁸ cf. Jornal Oficial da União Europeia L205/21, de 6 de Agosto de 2005 – “Decisão do Conselho de 12 de Julho de 2005 relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros.”

QUADRO 6: POLÍTICAS EUROPEIAS NA PROMOÇÃO DO ENVELHECIMENTO ACTIVO E DAS POLÍTICAS DE ACTIVAÇÃO INFLUENTES EM PORTUGAL

ELABORADO A PARTIR DE PITEIRA (2014)

DÉCADA DE 90	A PARTIR DE 2000
<p>1990 Criação do Observatório Europeu do Envelhecimento e dos Idosos</p>	<p>2000 Estratégia de Lisboa</p> <p>2001 Relatório do Conselho Europeu de Estocolmo</p>
<p>1993 Ano Europeu dos Idosos e da Solidariedade entre as Gerações</p>	<p>2001 Portaria n.º 196-A/2001 de 10 de Março de 2001 – regime de apoios financeiros à contratação de jovens e desempregados de longa duração aos trabalhadores com idade superior a 45 anos</p>
<p>1995 Resolução sobre o Emprego de Trabalhadores Idosos</p>	<p>2002 Relatório do Conselho Europeu de Barcelona</p>
<p>1998 Publicação pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho do relatório de investigação “Combate às Barreiras Etárias no Emprego” e do “Dossier Europeu de Boas Práticas na luta contra as barreiras etárias”</p>	<p>2005 Livro verde “Uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas”</p>
<p>1999 Ano Internacional dos Idosos</p>	<p>2006 Redução substancial da taxa contributiva a suportar por empresas e trabalhadores dos 34,75% para os 26,2%</p>
<p>1999 Regime de flexibilização da idade de acesso à pensão</p>	<p>2007 Novo acordo da Segurança Social</p>
	<p>2012 Ano Europeu do Envelhecimento Activo</p>
	<p>2013 Alteração à Lei de Bases da Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro)</p>

Momentos-chave na última década de políticas governamentais portuguesas focadas na dimensão laboral e orientadas para a manutenção e reinserção dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho:

2006

Estratégia Nacional de Envelhecimento Activo

Proposta do XVII Governo Constitucional (2005-2009) em consonância com as orientações internacionais sobre as preocupações com o envelhecimento da população mundial e segundo as directrizes da União Europeia nessa matéria.

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS:

Ao Estado compete criar condições de melhor sustentabilidade do emprego, promover a melhoria das condições de empregabilidade da população activa ao longo do seu ciclo de vida, sobretudo através da sua formação, potenciar a melhoria contínua das condições de trabalho, e incentivar a permanência ou reinserção no sistema de emprego e não a saída precoce.

Ao sector empresarial privado compete definir estratégias empresariais e estratégias de gestão de recursos humanos que não definam a idade como “handicap” à produtividade dos respectivos trabalhadores e, por consequência, ameça à sua competitividade e criar condições para um melhor desempenho profissional dos seus trabalhadores dentro das respectivas fases do seu ciclo de vida.

Aos trabalhadores compete gerir a sua vida profissional, investir na qualificação e desenvolvimento de competências necessárias aos diferentes momentos do seu percurso profissional

PRIORIDADES DEFINIDAS:

PRIORIDADE 1 – ESTIMULAR A PERMANÊNCIA DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS NO MERCADO DE TRABALHO.

OBJECTIVOS E INSTRUMENTOS-CHAVE

Melhorar a qualidade do trabalho, de forma a combater a saída precoce dos trabalhadores do mercado de trabalho, através de:

- Reforço da actividade inspectiva e incidindo em particular no domínio do prolongamento da vida activa;

- Programa Nacional de Promoção e Protecção da Saúde nos Locais de Trabalho;
- Obrigatoriedade de realização de exames de saúde anuais periódicos para os trabalhadores com mais de 50 anos.
- Promover condições mais favoráveis ao prolongamento da vida activa, reforçando os incentivos ao alargamento da vida activa dos trabalhadores e evitando a antecipação do processo para a inactividade, através de:
- Implementação das Linhas Estratégicas de Reforma da Segurança Social designadamente as que se prendem precisamente com a promoção do envelhecimento activo (revisão do regime de bonificação; introdução de um factor de sustentabilidade ligado à evolução da esperança de vida; antecipação da transição para a nova fórmula de cálculo das pensões).
- Desenvolvimento de mecanismos de apoio ao prolongamento da vida activa no quadro da racionalização e reforma das políticas activas de emprego;
- Mecanismos de gestão flexível da carga horária de trabalho para indivíduos com 55 e mais anos.

PRIORIDADE 2 – VALORIZAR E PROMOVER O CONHECIMENTO DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS.

Promover o acesso dos trabalhadores mais velhos à educação e formação / Aprendizagem ao Longo da Vida, concretizando em termos estratégicos o aumento das habilitações e qualificações dos trabalhadores, através de:

- Iniciativa Novas Oportunidades – privilegiar o acesso dos trabalhadores mais velhos e com menos qualificações aos sistemas de Educação e Formação ao Longo da Vida, nomeadamente ao Sistema de Reconhecimento Validação e Certificação de Competências (RVCC) e a cursos de educação e formação de adultos (EFA);
- Programas de Consultoria-Formação para pequenas empresas, como forma de acesso dos seus trabalhadores mais velhos a oportunidades de formação.
- Fomentar a valorização da experiência profissional dos trabalhadores mais velhos, promovendo a mudança de mentalidades e das práticas das entidades empresariais no reconhecimento do knowhow adquirido ao longo da vida pelo trabalhador, através de:

- Campanha Nacional de Promoção do Envelhecimento Activo
- Projecto “ReCriar o futuro”, enquanto apoio à preparação da reforma, com uma perspectiva preventiva e de inclusão, promotora do desenvolvimento pessoal, social e empresarial, valorizando a experiência pessoal e profissional dos trabalhadores mais velhos.

PRIORIDADE 3 – VALORIZAR E PROMOVER O CONHECIMENTO DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS

Apoiar a reintegração dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, nomeadamente os afectados por processos de reestruturação económica, através de:

- Programa de Intervenção para desempregados seniores, com majoração sistemática de apoios à criação/manutenção de postos de trabalho, bem como dos apoios à criação do próprio emprego/empresa e sua priorização na integração de acções de formação ao empreendedorismo, fomentando a criação do próprio emprego neste grupo-alvo.
- Programa de Intervenção para desempregados entre os 31-54 anos, numa lógica de abordagem ao longo do ciclo de vida;
- Inserção dos trabalhadores mais velhos em actividades de interesse social, nomeadamente no Novo Programa de Voluntariado Sénior e em Programas Ocupacionais.

2012

O Ano Europeu do Envelhecimento Activo e da Solidariedade entre Gerações

O Parlamento Europeu e a Comissão Europeia declararam 2012 como o Ano Europeu do Envelhecimento Activo e da Solidariedade entre as Gerações através da Decisão n.º 940/2011/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de Setembro de 2011.

Em Portugal e de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2011, de 22 de Dezembro do XIX Governo Constitucional (que tomou posse em Junho de 2011) foram estabelecidos os seguintes objectivos:

- a) Sensibilizar a opinião pública para o valor do envelhecimento activo das suas diversas dimensões [incluindo a intergeracionalidade] e conseguir uma posição destacada nas agendas políticas;
- b) Estimular o debate e o intercâmbio de informações e desenvolver a aprendizagem mútua entre os Estados-Membros e as várias partes interessadas;
- c) Propor um quadro de compromisso e de acção concreta para que a União, os Estados-Membros e as partes interessadas possam elaborar soluções, políticas, estratégias e iniciativas de longo prazo inovadoras, sustentadas e duradouras;
- d) Promover atividades de luta contra a discriminação em razão da idade, superando estereótipos e eliminando obstáculos, em especial quanto à empregabilidade.

EIXOS OPERATIVOS DO AEEASG:

EMPREGO, TRABALHO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

SAÚDE, BEM-ESTAR E CONDIÇÕES DE VIDA

SOLIDARIEDADE E DIÁLOGO INTERGERACIONAL

VOLUNTARIADO E PARTICIPAÇÃO CÍVICA

CONHECIMENTO E SENSIBILIZAÇÃO SOCIAL

No âmbito do Eixo Emprego, Trabalho e Aprendizagem ao Longo da Vida foram definidas as seguintes acções:

- Prioridade aos desempregados a partir dos 55 anos no atendimento nos Centros de Emprego.
- Programa ReMobilização Sénior – motivar o investimento na esfera profissional, capacitar para a reintegração e apoiar a gestão eficaz da carreira.
- Qualificação e Reconversão Profissional – aumentar e actualizar as qualificações técnicas e de empreendedorismo.
- Programa GerCARREIRA para apoiar na gestão eficaz da carreira, através da identificação das competências detidas e a melhorar.
- Apoios à Criação do Próprio Emprego – orientados para diversificar as possibilidades de reintegração profissional e disponibilizar serviços de proximidade, designadamente através de

programas de Micro Crédito que dinamizem iniciativas – Prioridade na aprovação de “Contrato Emprego-Inserção”, “Contrato Emprego-Inserção +” e Estágios Profissionais de projectos que se enquadrem no apoio às pessoas idosas para promover serviços de apoio aos muito idosos através de serviços especializados.

- Iniciativas destinadas a reforçar as qualificações formais e não formais dos adultos.
- Difusão de Programas-modelo de preparação para a reforma junto das entidades empregadoras, entidades representantes de trabalhadores e outras estruturas com vocação na área da formação, que atuem no sentido de uma transição sem ruptura para uma nova fase da vida.

2013

Medida Estímulo 2013
Medida do XIX Governo Constitucional
regulamentada pela
Portaria n.º 106/2013, de 14 de Março

EM QUE CONSISTE:

Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contractos de trabalho a tempo completo ou a tempo parcial por prazo igual ou superior a 6 meses, com desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados.

OBJECTIVOS:

Combater o desemprego, fomentando a criação líquida de postos de trabalho;

Promover a contratação de públicos mais desfavorecidos;

Reforçar vínculos laborais mais estáveis e combater a segmentação e a precariedade no mercado de trabalho

DESTINATÁRIOS:

Desempregados inscritos nos centros de emprego ou centro de emprego e formação profissional, numa das seguintes condições:

- Inscritos há pelo menos 6 meses consecutivos;
- Inscritos há pelo menos 3 meses consecutivos, desde que não tenham concluído o ensino básico ou que tenham 45 anos ou mais ou, ainda, que sejam responsáveis por família monoparental ou cujo cônjuge se encontre desempregado;
- Outros inscritos, desde que não tenham registos na segurança social como trabalhadores por conta de outrem ou como trabalhadores independentes nos últimos 12 meses que precedem a data da candidatura, nem tenham estado a estudar durante esse mesmo período.

Medida Estímulo 2013

Entidades promotoras:

Pessoas singulares ou colectivas, de direito privado, com ou sem fins lucrativos

APOIO ÀS ENTIDADES PROMOTORAS:

- 50% da retribuição mensal do trabalhador por um período máximo de 6 meses, no caso de celebração de contrato a termo certo ou de 18 meses, no caso de celebração de contrato de trabalho sem termo

MAJORAÇÃO EM 10% DO APOIO NOS CASOS DE CELEBRAÇÃO DE CONTRATO COM DESEMPREGADO QUE SE ENCONTRE NUMA DAS SEGUINTE SITUAÇÕES:

- Inscrito há pelo menos 12 meses consecutivos
- Beneficiário do rendimento social de inserção
- Pessoa com deficiência e incapacidade
- Idade igual ou inferior a 25 anos
- Idade igual ou superior a 50 anos
- Mulher detentora de um nível de habilitações inferior ao 3.º ciclo do ensino básico
- Seja do sexo menos representado em setores de actividade que tradicionalmente empregam uma maioria de pessoas do mesmo sexo

2013

Apoio à Contratação via Reembolso da TSU (Taxa de Social única) Medida do XIX Governo Constitucional regulamentada pela Portaria n.º 204-A/2013, de 18 de junho

EM QUE CONSISTE:

Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho, sem termo ou a termo certo, a tempo completo ou a tempo parcial, com desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, através do reembolso de uma percentagem da Taxa Social Única (TSU) paga pelo empregador.

OBJECTIVOS:

Incentivar novas contratações, fomentando a criação líquida de postos de trabalho

Combater o desemprego de longa duração

Diminuir a carga fiscal associada à contratação

DESTINATÁRIOS:

Desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, numa das seguintes condições:

- Jovens com idades entre os 18 e os 30 anos, inclusive
- Adultos com idade igual ou superior a 45 anos
- Podem, ainda, ser destinatários os desempregados inscritos com idade entre os 31 e os 44 anos, inclusive, e que se encontrem numa das seguintes situações:
- Não tenham concluído o ensino básico
- Sejam responsáveis por família monoparental
- O respectivo cônjuge se encontre igualmente em situação de desemprego

Apoio à Contratação via Reembolso da TSU

Entidades candidatas:

Pessoas singulares ou colectivas, de direito privado, com ou sem fins lucrativos.

APOIOS:

Reembolso, total ou parcial, por um período máximo de 18 meses, do valor da TSU paga mensalmente relativamente ao trabalhador contratado, nos seguintes termos:

- 100% do valor da TSU, no caso de contrato sem termo
- 75% do valor da TSU, no caso de contrato a termo certo

Como se percebe, no desenvolvimento destas medidas em Portugal foram decisivas as directivas e recomendações da Comissão Europeia, nomeadamente as que se relacionam com a Estratégia Europeia para o Emprego (EEE) e a Estratégia de Lisboa.

Não obstante estas intenções, “as políticas sociais de activação no caso português têm sido reforçadas mais pelo princípio de compulsão ao trabalho e pela ideologia da obrigação, do que pelo princípio do papel das gerações mais velhas no mundo do trabalho. (...) O caso português nesta matéria ainda está muito assente na cultura da juvenildade da massa trabalhadora, aliada à baixa escolaridade dos trabalhadores mais velhos”⁶⁹.

A par disto, o actual contexto de crise económica mundial tem vindo a agravar o desemprego entre os seniores e as mudanças governamentais ocorridas em Portugal, bem como os últimos três anos de medidas de austeridade impostas pela Troika (Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia) têm sido causa de constantes alterações nas políticas que atingem os *trabalhadores seniores*. Entre as medidas implementadas no período da crise económica, encontramos exemplos que poderão ter um efeito positivo no sentido de promover a participação dos *trabalhadores seniores* no mercado de trabalho como a suspensão temporária da possibilidade de acesso à reforma antecipada ou a introdução de um mecanismo que permite a acumulação do subsídio de desemprego com a prestação de trabalho por parte dos beneficiários⁷⁰.

⁶⁹ Piteira, M. (2014)

⁷⁰ Relatório de Actividades. Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre as Gerações. (2012)

Simultaneamente, promovem-se medidas cujo impacto poderá ser claramente negativo para a promoção da participação dos *trabalhadores seniores* no mercado de trabalho. Refira-se a título de exemplo a proibição da acumulação de pensões da Caixa Geral de Aposentações ou do Regime Geral da Segurança Social com salários públicos, introduzida pelo Orçamento de Estado de 2011 ou a introdução de um limite máximo ao valor da compensação por cessação do contrato de trabalho, acordada em 2012 e que reduz substancialmente o grau de protecção no emprego aos trabalhadores mais velhos⁷¹.

Recentemente, o Acordo de Parceria que Portugal propõe à Comissão Europeia, denominado *Portugal 2020* e publicado em Abril de 2014, adopta os princípios de programação da Estratégia Europa 2020 e consagra a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que quer estimular o crescimento e a criação de emprego nos próximos anos em Portugal.

No que respeita ao objectivo traçado para *promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores*, verifica-se que na prioridade respeitante ao envelhecimento activo e saudável, é estabelecido como objectivo:

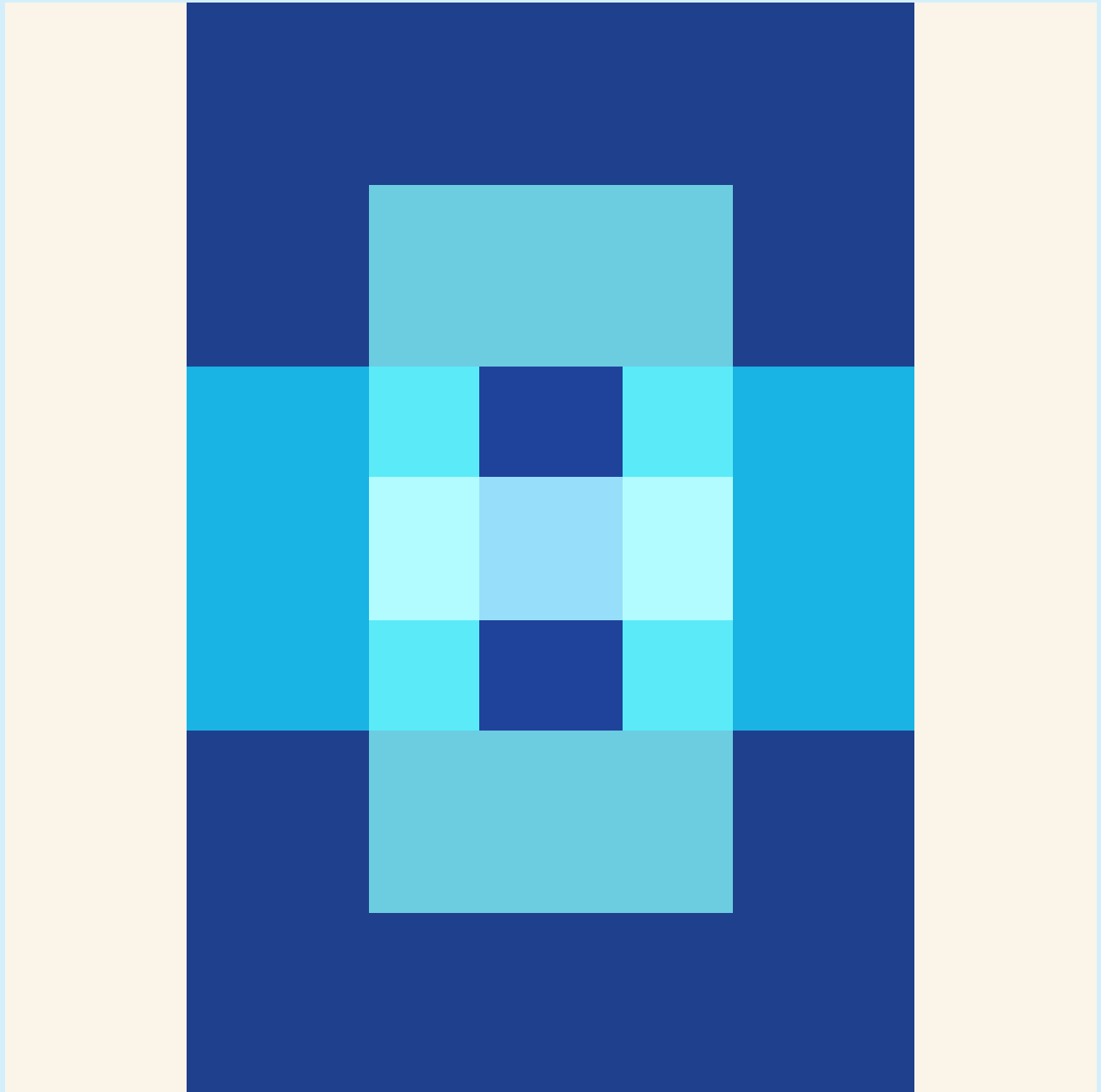
- Aumentar a permanência na vida activa de indivíduos de níveis etários mais elevados (adultos seniores), promovendo simultaneamente a inserção de desempregados.

E são exemplificadas as seguintes acções para o seu alcance:

- Programa de Incentivo ao Envelhecimento Activo
- Empregabilidade parcial
- Coaching intergerações

Os próximos anos serão decisivos para se perceber a efectividade das políticas públicas de emprego e o quanto as mesmas serão inclusivas ou não dos *trabalhadores seniores*.

⁷¹ Relatório de Actividades. Ano Europeu do Envelhecimento Activo e do Envelhecimento Activo e da Solidariedade entre as Gerações. (2012)



BOAS PRÁTICAS

III.

A sustentabilidade da taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos depende da intervenção do Estado, da mobilização dos parceiros e organizações sociais, do papel do sector empresarial privado e da iniciativa dos trabalhadores. Ao Estado compete criar condições de melhor sustentabilidade do emprego, promover a melhoria das condições de empregabilidade da população activa ao longo do seu ciclo de vida, sobretudo através da sua formação, potenciar a melhoria contínua das condições de trabalho, e incentivar a permanência ou reinserção no sistema de emprego e não a saída precoce⁷².

Aos parceiros sociais compete promover uma visão estratégica, focada no futuro e que permita antecipar consequências expectáveis das alterações demográfica e sócio-económicas quer a nível global quer, sempre que possível, a nível sectorial; bem como um papel dinamizador e agregador de esforços para o desenho e implementação de estratégias concertadas de actuação.

Ao sector empresarial privado compete considerar, desde logo, nas estratégias empresariais e estratégias de gestão de pessoas que a idade não é um óbice à produtividade, nem uma ameaça à sua competitividade. É antes uma inevitabilidade, que com o devido planeamento, se poderá potenciar ou limitar o impacto negativo criando condições para um melhor desempenho profissional dos seus trabalhadores dentro das respectivas fases do seu ciclo de vida.

Aos trabalhadores compete gerir a sua carreira, investir na qualificação e desenvolvimento de competências necessárias aos diferentes momentos do seu percurso profissional, adoptar estilos de vida saudáveis e combater pré-conceitos, próprios e de terceiros, sobre as (in)capacidades decorrentes da idade.

A abordagem do envelhecimento activo, numa óptica de investimento e optimização do valor dos *trabalhadores seniores* e de promoção da sua empregabilidade, não pode ser instituída sem que primeiro se compreendam alguns factores críticos para o sucesso.

O primeiro factor crítico a clarificar é que o envelhecimento não é um fado. Envelhecer é inevitável e, não obstante os progressos a que a Humanidade assistiu nos últimos séculos, estamos longe de ter encontrado uma fórmula que permita interromper o ciclo de vida. Vivemos hoje por mais anos e com mais qualidade de vida mas caminhamos, indiscutivelmente, do nascimento para a morte. Mas se o envelhecer é o destino natural do Homem, o envelhecimento e a forma como cada um vivencia e percebe o envelhecer não acontecem de forma pré-determinada ou padronizada.

⁷² Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

As diferentes perspectivas de idade preconizadas pela abordagem do Prisma da Idade⁷³ permitem desde logo antecipar que os trabalhadores mais velhos não constituem um grupo homogéneo. Mas se podemos atribuir diferentes idades a um mesmo indivíduo, temos também de considerar que esse mesmo indivíduo é dotado de características, competências, experiências, interesses e necessidades que o distinguem dos demais indivíduos, da mesma ou de outra idade. O processo do envelhecimento, embora inevitável, é vivido de forma distinta por diferentes pessoas e, às diferenças individuais, acrescem também diferenças ocupacionais já que nem todos os grupos ocupacionais vivenciam as mesmas dificuldades na relação com o emprego (refiram-se a título de exemplo as variações quanto ao sexo, formação académica ou exigências físicas de determinada função que impactam a relação entre a idade e o emprego)⁷⁴.

A par das características documentadas sobre o envelhecimento e a idade, acrescem os pré-conceitos que moldam a forma como os próprios seniores e as restantes gerações avaliam o papel dos trabalhadores mais velhos e estimam a sua capacidade de aportar valor para o mercado de trabalho.

Um estudo recente⁷⁵ publicado pela Comissão Europeia no âmbito do Envelhecimento Activo e que envolveu vinte e sete Estados-Membros e cinco de fora do espaço da União (Croácia⁷⁶, Islândia, antiga República Jugoslava da Macedónia, Noruega e Turquia) procurou avaliar as percepções relativamente à idade e ao envelhecimento. A preocupação com o envelhecimento da população é particularmente significativa para os respondentes portugueses (61%), a par dos gregos (59%). Mas o envelhecimento é também entendido de forma diferente pelos participantes dos diversos países e os respondentes portugueses estão entre os que crêem que deixam de ser jovens mais cedo (indicando como limite de idade para a juventude os 36 anos contra a média europeia que se situou nos 41 anos). Os participantes portugueses estavam também entre aqueles que mais facilmente se descreviam como “velhos” (um em cada cinco respondentes). Uma outra pesquisa⁷⁷ a nível europeu, mais orientada para o papel dos seniores no mercado de trabalho, concluiu que os trabalhadores portugueses com idades entre os 50-59 anos percebem o seu trabalho como menos enriquecedor e menos autónomo quando comparado com os trabalhadores do grupo etário com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos e ainda que a percentagem de trabalhadores com idade entre os 50-59 que julgam não ser capazes de realizar o mesmo trabalho aos 60 anos é das mais elevadas da Europa.

A forma como nos vemos e as percepções que os outros constroem sobre nós estão muitas vezes alicerçadas em generalizações ou afirmações infundadas, ainda que amplamente veiculadas que urge desconstruir. Sabemos hoje⁷⁸ que os efeitos do processo de envelhecimento não são uniformes e que os supostos efeitos prejudiciais sobre o desempenho dos trabalhadores foram, durante décadas, sobrevalorizados.

⁷³ The Sloan Center on Aging & Work at Boston College. 2010

⁷⁴ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

⁷⁵ Active Ageing Report, Special Eurobarometer 378 / Wave EB76.2 – TNS opinion & social. Directorate-General for Communication, European Commission. January 2012

⁷⁶ À data de realização do estudo a Croácia ainda não tinha concluído o processo de adesão.

⁷⁷ Eurofound (2012), Sustainable work and the ageing workforce, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

⁷⁸ Productivity and Age. Age UK, March, 2014

Uma vez compreendido o carácter multifacetado do “ser velho”, e para melhor compreender como se é velho em contexto organizacional, importa clarificar que também a este nível não há uma uniformização. Às especificidades decorrentes da percepção individual de velhice e da perspectiva societal, somam-se um conjunto de variáveis ligadas ao contexto organizacional. Envelhece-se de forma diferente em diferentes sectores de actividade e o impacto do envelhecimento em diferentes carreiras é variável. A forma como as organizações lidam com o envelhecimento da população e, por inerência, da força de trabalho é também heterogénea: não obstante existirem exemplos de boas práticas (a que se farão referência em maior detalhe durante este capítulo) entre as Pequenas e Médias Empresas (PME), esta é uma preocupação menos presente e as PME não dispõem, na generalidade e em comparação com grandes empresas, de recursos suficientes para implementar medidas de gestão centradas especificamente na idade⁷⁹.

Se analisarmos esta mesma questão a um nível macro veremos ainda que também entre os diferentes países, que partilham índices de envelhecimento igualmente preocupantes, não há uma igual urgência em responder ao fenómeno. Seja porque a evolução demográfica (no sentido do envelhecimento da população) está ainda em curso e os seus impactos só se farão sentir a posteriori; seja porque, não obstante ter-se consciência da gravidade das implicações do envelhecimento, os países optam por focar-se noutros problemas que consideram mais prementes, não priorizando o envelhecimento na sua agenda política; a disparidade no nível de análise e gestão do fenómeno é muito grande. Esta variação implica que, aquando do desenho de políticas orientadoras (sobretudo a nível Europeu) se tenham em consideração as especificidades de contexto⁸⁰.

A capacidade de atender às especificidades do contexto não pode, no entanto, ser compatível com lógicas redutoras que levam ao desinvestimento em determinado fenómeno por se considerar que poderá ter um impacto negativo noutro e sem que uma avaliação rigorosa valide essa perspectiva. A temática do envelhecimento activo e, mais concretamente, a participação dos seniores no mercado de trabalho é muitas vezes relegada para segundo plano veiculando-se a perspectiva de que o investimento na longevidade de carreira dos seniores teria consequências desastrosas na empregabilidade dos jovens. Urge desmistificar este pressuposto: primeiro porque as duas gerações não são concorrentes no acesso ao mercado de trabalho, desde logo porque aportam competências, experiências e valores distintos; em segundo porque, atendendo às tendências demográficas seremos incapazes de levar a cabo processos de rejuvenescimento populacional que nos permitam depender exclusivamente de uma força de trabalho jovem (recorde-se que entre a população considerada activa, a faixa etária mais representativa não é a dos jovens); e em terceiro porque, decorrente da evolução, mesmo que invertêssemos a tendência demográ-

⁷⁹ Eurofound (2012), Fifth European Working Conditions Survey, Publications Office of the European Union, Luxembourg

⁸⁰ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

fica, o período de tempo que leva um jovem a entrar no mercado de trabalho é cada vez mais longo (fruto do investimento num período de formação e qualificação mais prolongado). Uma rápida análise aos principais indicadores de empregabilidade demonstra claramente que maior empregabilidade de seniores não significa menor emprego de jovens (os economistas debatem esta questão a que chamam *Lump of Labour Fallacy*).

O investimento e orientação política nesta matéria deveriam assim focar-se no emprego *per se*. Acresce que o investimento em quaisquer políticas que visem o prolongamento da vida activa traduz-se em benefícios não apenas para os trabalhadores mais velhos mas também para os restantes grupos etários⁸¹: ao promover a discussão sobre a pirâmide etária das organizações estamos a promover uma visão estratégica que permite antecipar potenciais *gaps* de competências (estimulando o investimento em formação ao longo da vida e gestão do conhecimento), a preparar a força de trabalho para lidar com os desafios futuros, a promover ambientes de trabalho mais saudáveis desde as fases iniciais da carreira, a propiciar condições de trabalho mais flexíveis (investindo em soluções que favorecem a conciliação emprego-família) e estaremos até a capacitar as organizações para melhor responderem às necessidades dos clientes externos, também eles a envelhecer⁸².

A linha orientadora das políticas e práticas de gestão de pessoas, quer do ponto de vista do Estado, dos parceiros sociais, do empregador e/ou do trabalhador, deveria assim ser o ciclo de vida: perceber as especificidades, necessidades e potencialidades de cada fase de carreira e proporcionar as condições, ferramentas e oportunidades potenciadoras da empregabilidade, desde a escolha inicial da carreira até à reforma⁸³.

Considerando os diferentes ritmos de evolução das nações, face ao envelhecimento populacional e à promoção do desenvolvimento do capital humano em todo o ciclo de vida, daremos conta de um conjunto de recomendações e (boas) práticas passíveis de tradução para o contexto português. Não cabendo a este estudo uma análise económica do fenómeno do envelhecimento activo ou uma análise de aspectos relacionados com a política e impactos fiscais relacionados com o prolongamento da vida activa, centraremos as nossas (boas) práticas em acções que demonstraram ser eficazes no combate e eliminação dos principais entraves à integração e manutenção dos seniores no mercado de trabalho e na optimização do capital humano.

A apresentação das recomendações e (boas) práticas seguirá a mesma lógica de intervenção que sugerimos no início deste capítulo: ao nível do Estado, dos parceiros sociais (organizações patronais e sindicais), ao nível do sector empresarial e ao nível dos próprios trabalhadores; procurando identi-

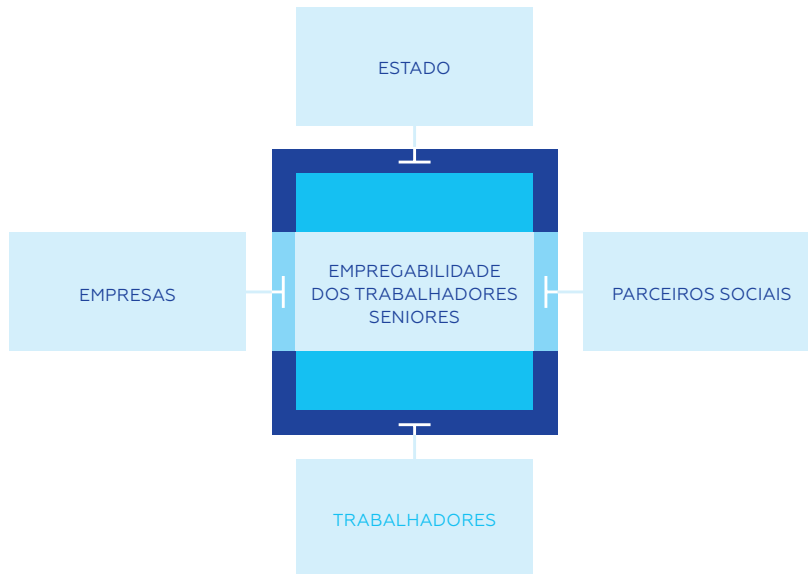
⁸¹ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

⁸² Idem

⁸³ Idem

ficar, a cada nível, casos, políticas e práticas de referência no contexto nacional, europeu e mundial.

A reserva na classificação das práticas como “boas práticas” serve apenas o propósito de recordar que, não obstante o sucesso anterior, há sempre que considerar as especificidades do contexto para avaliar o potencial de aplicabilidade dessa mesma prática à nossa situação específica.



O papel do Estado

O envelhecimento populacional é sinónimo de progresso social: vivemos mais anos e vivemos mais anos mesmo depois de chegarmos a velhos, porque fomos capazes de, século após século, diminuir a taxa de mortalidade, aumentar os cuidados de saúde, proporcionar melhores condições de vida às populações fruto do desenvolvimento científico, tecnológico e económico. Actualmente, esta perspectiva positiva do envelhecimento populacional está quase esquecida.

O envelhecimento populacional estará entre os fenómenos mais preocupantes para qualquer Estado pela diversidade e elevado impacto das consequências que acarreta. Se por um lado qualquer sociedade caminha no sentido de perseguir a excelência e um dos indicadores de crescimento e sucesso de uma nação é a longevidade, a realidade é que essa mesma longevidade tem um lado pernicioso em termos de contas públicas.

Os países, na sua generalidade, passaram as últimas décadas a perspectivar e transmitir a ideia de que o envelhecimento populacional é um fenómeno negativo, gerador de consequências negativas e a evitar. Procuraram-se políticas, estratégias e instrumentos de combate ao envelhecimento (nomeadamente através dos incentivos à natalidade) que, não cabendo aqui uma análise detalhada, importa referir que não tiveram o impacto desejado nem inverteram as tendências demográficas. Nos últimos anos, o paradigma começou a alterar-se e o envelhecimento populacional foi, progressivamente, analisado também de um ponto de vista de oportunidades. A aposta centrou-se, fundamentalmente, nas políticas de promoção do envelhecimento activo mas ainda numa lógica de apoio à promoção da saúde física e mental no período pós-reforma.

A aposta nas faixas etárias mais velhas enquanto elementos geradores de valor para a economia é mais recente e decorre, fundamentalmente, da constatação óbvia de que a força de trabalho na maioria dos países será, a curto/médio prazo, escassa e os países estavam a ignorar uma dimensão significativa do capital humano disponível, baseados num preconceito etário já desconstruído quer pela ciência, quer pela experiência.

As recomendações políticas mais recentes vão no sentido da capitalização do potencial dos cidadãos seniores. O estudo *Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies*, publicado pela Comissão Europeia em 2013, identifica um conjunto de orientações que os Estados devem prosseguir:

- *Promover o ajustamento entre as políticas de emprego e as necessidades específicas de uma força de trabalho envelhecida (e a envelhecer) e das empresas que contratam essa mesma força de trabalho. Este ajustamento implica não apenas reconsiderar políticas recorrentes de reformas precoces e instituição de idades estatutárias de reforma mas também adoptar regimes flexíveis de trabalho que incluem, por exemplo, condições facilitadoras da permanência dos trabalhadores no mercado de trabalho após a reforma ou de uma transição menos abrupta entre a vida activa e a reforma (e.g. flexibilidade da legislação do trabalho; esquemas combinados de reforma e trabalho a tempo parcial, etc.);*
- *Implementar incentivos financeiros (subsídios directos ou deduções fiscais específicas), quer para trabalhadores como empregadores, que tornem a retenção no mercado de trabalho rentável;*
- *Apoiar e incentivar programas de desenvolvimento de competências para adultos que facilitem a mobilidade de carreira e criem incentivos de aprendizagem ao longo da vida;*
- *Actuar ao nível da segurança e saúde ocupacional, assegurando legislação e campanhas de informação/sensibilização que promovam estilos de vida saudáveis desde os níveis mais precoces do sistema de educação até ao fim do ciclo de vida do trabalho;*
- *Promover políticas efectivas de conciliação entre a vida profissional e familiar, assegurando as condições necessárias ao desempenho equilibrado dos papéis profissionais mas também dos*

papéis parentais e de prestadores de cuidados a outros;

- *Apoiar e incentivar programas conjuntos entre o sector público e privado para assegurar o desenvolvimento contínuo de programas de requalificação dos adultos para facilitar a reentrada ou retenção de colaboradores mais velhos na força de trabalho;*
- *Apoiar o empreendedorismo sénior;*
- *Actuar, preventivamente no combate e neutralização dos estereótipos e pré-conceitos negativos sobre os trabalhadores mais velhos através de campanhas de informação/sensibilização dirigidas a todas as idades (desde as mais precoces aos próprios trabalhadores seniores) e organizações (parceiros sociais, empregadores, etc.).*

O Japão surge, no âmbito da investigação sobre o envelhecimento activo e a participação dos seniores no mercado de trabalho, como um país de referência. Sendo um dos países do mundo com maior taxa de participação dos seniores no mercado de trabalho tem sido alvo de inúmeros estudos que procuram identificar as causas deste prolongamento da vida activa. Entre os factores mais vezes referenciados⁸⁴ destacam-se a necessidade económica (o desejo de manter determinado padrão de vida, dificilmente exequível apenas com base nos rendimentos obtidos através das pensões, torna-se um incentivo mobilizador); o tipo de emprego (o Japão detém uma das mais elevadas taxas de auto-emprego entre a população sénior); valores culturais (a capacidade de continuar activo e produtivo até idades muito avançadas é positivamente valorizada na cultura japonesa); iniciativa governamental (os sucessivos governos japoneses têm apoiado, de forma coerente e consistente, os empregadores e trabalhadores no sentido da promoção do emprego sénior); e por último, a saúde dos cidadãos mais velhos (o Japão tem um dos níveis de esperança de vida mais elevados do mundo e os seus cidadãos mais velhos têm, geralmente, óptimas condições físicas e de saúde).

No contexto europeu, a Suécia é também referenciada⁸⁵ como um caso de sucesso no que reporta à participação dos cidadãos seniores no mercado de trabalho. O envelhecimento activo é entendido no país, e pelos vários parceiros sociais, como uma prioridade política e esta priorização traduz-se em medidas concretas de incentivo como alterações ao regime fiscal (tornando mais vantajosa a permanência no mercado de trabalho); aumento da idade mínima de reforma e redução dos custos de trabalho associados aos *trabalhadores seniores*.

Em alguns países europeus como a Áustria, a Holanda e a Suécia, os *trabalhadores seniores* são perspectivados como um grupo distinto e, como tal, passível de receber medidas e iniciativas de intervenção desenhadas à medida das suas necessidades⁸⁶.

A actuação dos Estados, no domínio da empregabilidade dos cidadãos seniores, tende a evoluir para uma perspectiva mais optimizadora do capital humano e do papel que os seniores podem desempenhar nas empresas enquanto activos competitivos. Os casos de referência, ao nível da

⁸⁴ Older Workers: Lessons from Japan. Work Opportunities for Older Americans. Center for Retirement Research, June 2007

⁸⁵ Idem

⁸⁶ Idem

actuação dos governos, são vários e dispersos geograficamente mas importa, antes de elencar boas práticas, referir três medidas ainda utilizadas e que impactam negativamente no reforço da empregabilidade dos trabalhadores mais velhos.

A primeira medida diz respeito à definição e imposição de idades de reforma e, em particular, de idades máximas para o desempenho de funções (e.g. limite de idade para exercício de funções públicas). Compreende-se a necessidade de definir padrões orientadores e estipular mínimos que possam permitir o acesso aos benefícios decorrentes da reforma mas verifica-se contraproducente promover determinado limite etário como idade de referência porquanto se confunde, não raras vezes, com a idade a partir da qual não se está apto para trabalhar. Mais prejudicial se revela o limite máximo de idade para exercer funções (salvo excepções justificáveis no que diz respeito, por exemplo, a funções a partir das quais comprovadamente não estão reunidas as condições mínimas de saúde física e mental) que, independentemente do estado global de actividade de cada um, rotula o indivíduo como incapaz.

A segunda medida diz respeito às políticas de incentivo à reforma antecipada. Se nos últimos anos em Portugal assistimos a uma desaceleração nesta política, devido fundamentalmente à crise económico-financeira e à necessidade de reduzir os custos sociais do Estado, a verdade é que ainda é uma medida de recurso sempre que o Estado procura diminuir os recursos humanos afectos a funções públicas. Esta política traduz-se quase sempre na dispensa dos trabalhadores mais velhos, geralmente através de saídas abruptas e sem qualquer processo de transição que permita assegurar a transferência do conhecimento para a organização ou o envolvimento, ainda que parcial, das pessoas com o mercado de trabalho.

Por último, uma referência ao desemprego de longa duração. Não sendo uma problemática específica dos trabalhadores mais velhos, o impacto negativo é particularmente grave para este grupo. Se dos jovens se espera que encetem todos os esforços necessários para modificar a sua situação de emprego e se investe em programas e medidas de incentivo à sua contratação, o mesmo não se aplica aos trabalhadores mais velhos que, cumulativamente, estejam em situação de desemprego prolongado. Assume-se, erradamente, que as duas condições (da senioridade e do desemprego de longa duração) são por si só vaticínio suficiente e dispensam o Estado de activamente apoiar a requalificação e actualização destes trabalhadores para assegurar o seu potencial de empregabilidade junto do mercado.

Elencadas que estão as principais políticas públicas que obstam à empregabilidade dos cidadãos seniores, daremos agora exemplo de políticas e práticas de referência implementadas em diversos países, europeus e não europeus.

PROGRAMA NACIONAL FINLANDÊS SOBRE O ENVELHECIMENTO DOS TRABALHADORES (FINPAW)⁸⁷

Em 1998, a Finlândia assiste a rápidas mudanças estruturais na pirâmide etária do país: era desde o princípio dos anos noventa um dos países da OCDE em que a população mais rapidamente envelhecia; registava um decréscimo acelerado da população entre os 24 e os 49 anos – mais atractivos para os empregadores; acumulava um aumento substancial das pré-reformas. Paralelamente, a economia do país sofria profundas alterações e a indústria, outrora baseada na produção de matérias-primas, orienta-se para a tecnologia e coloca desafios acrescidos às empresas.

O Programa FINPAW nasce assim com o objectivo de expandir as oportunidades de emprego para as pessoas mais velhas e sob o lema “A experiência é património nacional!”. O Governo pretendia, através do FINPAW, definir linhas orientadoras para a melhoria da capacidade de trabalho dos trabalhadores com 45 e mais anos de forma a prolongar a sua vida activa (no trabalho).

O programa foi desenvolvido conjuntamente pelos Ministérios dos Assuntos Sociais e Saúde, Educação e Trabalho e contava com o apoio consultivo do Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional, de representantes de associações empresariais, organizações patronais, entre outras partes interessadas. Esta organização conjunta e esta base de apoio alargada são hoje reconhecidas como um dos factores críticos de sucesso do programa.

O FINPAW vigorou entre 1998 e 2002, período durante o qual a participação dos *trabalhadores seniores* na força de trabalho aumentou drasticamente. Este sucesso não ficou confinado ao tempo de vigência do programa e os valores de referência da participação dos seniores no mercado de trabalho mantiveram-se estáveis nos anos subsequentes.

O programa FINPAW foi seguido de outras ini-

ciativas que concorriam para o mesmo objectivo:

- *Programa NOSTE: foco no desenvolvimento de competências dos trabalhadores seniores;*
- *Programa VETO: foco nas práticas de gestão – facilitadores do prolongamento da vida activa das organizações;*
- *Programa TYKES: orientado para o desenvolvimento das condições e ambiente de trabalho.*
- *Em 2012, e quando do lançamento do “Ano Europeu do Envelhecimento Activo e Solidariedade Intergeracional”, a Finlândia lançou o seu próprio Plano Nacional de Acção sob o lema “Sempre na melhor idade”.*

PROGRAMA INOVAÇÃO ⁸⁸

A cidade de Aarhus, na Dinamarca, desenvolveu um “Programa Inovação” que combinava, propositadamente, indivíduos de diferentes áreas de educação e formação bem como de diferentes grupos etários para estudar e identificar novas formas de prestação de serviços. O programa implicava uma discussão, desenvolvimento, selecção, implementação e avaliação de novas ideias em equipas diversas (em termos de idade). A par deste programa, a cidade implementou também um programa de mentoria intergeracional através do qual mentor e orientando trabalham intensamente e em conjunto durante seis dias, seguindo-se um período de trabalho cooperativo num regime mais informal.

Estes programas foram usados para potenciar a transferência de conhecimento, competências e valores e têm tido um sucesso considerável no desenvolvimento de carreira, no aumento da satisfação no trabalho e na redução do absentismo devido a doença.

⁸⁷ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

⁸⁸ Employers’ practices for Active Ageing”, December, 2012.

Conscientes dos efeitos nocivos dos preconceitos baseados na idade e das restrições causadas pela representação dos seniores como trabalhadores menos qualificados e capazes de acrescentar valor nas organizações, alguns países procuraram desenvolver campanhas públicas de informação e sensibilização da população, prevenindo a discriminação baseada na idade.

DIGA NÃO AO AGEÍSMO

Na Irlanda⁸⁹, a Equality Authority e o Health Service Executive, com o apoio do Office for Older People, do sector dos transportes e de organizações de apoio aos seniores, desenvolvem desde 2004 uma campanha que visa alertar a população para os efeitos do ageísmo, não apenas na força de trabalho mas em várias dimensões sociais.

A iniciativa contempla um conjunto de acções, das quais se destacam uma conferência centrada no lema “Diga não ao Ageísmo” e uma campanha publicitária de grande dimensão.

As avaliações às primeiras edições desta iniciativa permitiram compreender que teve um impacto positivo considerável no público em geral mas foi menos eficaz na mudança de paradigma e comportamento dos agentes chave (e.g. gestores, profissionais de gestão de pessoas, técnicos de emprego, etc.).

ICH BIN GUT

A campanha “Ich bin gut” (Eu sou capaz)⁹⁰ foi apresentada na Alemanha, em 2011, pela Agência Federal de Emprego. As estatísticas de emprego no país, ao contrário de grande parte dos seus congéneres europeus, são francamente positivas mas este cenário não é transversal a todos os grupos etários. De facto, a entrada e re-entrada dos *trabalhadores seniores* no mercado

de trabalho é muitas vezes prejudicada por preconceitos relativos à sua (in) capacidade e idade. A campanha “Ich bin gut” procurou sensibilizar a população em geral sobre o número de *trabalhadores seniores*, altamente qualificados, em situação de desemprego e focava-se, particularmente, ao nível da gestão e recrutamento, procurando combater os estereótipos que obstam ao emprego e recorrendo a casos de sucesso e boas práticas. A campanha recorreu a suportes em papel e aos meios de comunicação social.

EMPREGUE UMA VIDA INTEIRA DE EXPERIÊNCIA

O Ministério do Trabalho de Singapura lançou, em 2010, uma campanha multimédia para promover a empregabilidade dos seniores. O objectivo primordial da campanha era disseminar a importância e benefícios da contratação de *trabalhadores seniores* e era dirigida, sobretudo, a empregadores, profissionais de gestão de pessoas e chefias intermédias.

A campanha, com suportes em papel e suportes multimédia, procurou melhorar a imagem dos *trabalhadores seniores* junto de outros grupos e aumentar o número de empresas com práticas voluntárias de re-emprego (que viria a ser suportado oficialmente através de legislação própria).

O impacto da campanha foi avaliado e reconhecido como francamente positivo pelos grupos-alvo.⁹¹

A par das tradicionais medidas de prolongamento da vida activa através do aumento da idade de reforma, muitas vezes encarado de forma negativa pelos colaboradores e pelos empregadores

⁸⁹ Consultado em: <http://www.equineteurope.org/Say-No-To-Ageism-Week-Ireland>

⁹⁰ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

⁹¹ Materiais promocionais da campanha disponíveis em: (suporte para impressão) <http://silvergroup.asia/wp-content/uploads/page/doc/Singapore%20MOM%20Print%20ads.pdf> e (suporte multimédia) <https://www.youtube.com/watch?v=FWSABu3tSUA&feature=channel>

por se tratar de uma imposição, sem lugar a discussão ou reajuste das condições de prestação do trabalho, países como Singapura optaram por promover soluções ajustadas e que incitam ao re-emprego dos colaboradores seniores aquando da idade de reforma.

O DESAFIO DO RE-EMPREGO EM SINGAPURA

Singapura é, actualmente, um dos países asiáticos cuja população mais rapidamente envelhece e o segundo país (apenas precedido do Japão) cujo rácio de crescimento da população idosa versus jovem é mais elevado. Os desafios de gestão do capital humano, decorrentes destes índices de envelhecimento, terão certamente mais impacto no futuro mas fazem sentir-se já no presente: a escassez de talentos; o envelhecimento da população activa; a adaptabilidade dos colaboradores seniores a um ambiente organizacional em constante mudança; são problemas que urgem resolver. Mas o Governo de Singapura, ao invés da tradicional abordagem aos desafios decorrentes do envelhecimento, procurou salientar as oportunidades que decorrem desse mesmo envelhecimento e encentou esforços que visavam o reconhecimento do potencial de uma força de trabalho envelhecida enquanto fonte de qualificações e experiência, disponível e capaz de apoiar o crescimento sustentado das organizações do país.

É no âmbito desta abordagem que o Governo de Singapura elabora legislação de enquadramento e suporte ao re-emprego. O conceito subjacente ao re-emprego implica que os empregadores ofereçam aos trabalhadores, que estão próximos da idade da reforma, oportunidades de emprego para funções e/ou condições salariais diferentes das que detêm. É entendimento do Governo de Singapura que o re-emprego aporta benefícios quando comparado com o aumento da idade da reforma porque introduz maior flexibilidade (permite tanto ao trabalha-

dor como ao empregador acordar numa oferta de trabalho que seja interessante para ambas as partes e que tenha em consideração os requisitos da empresa e as necessidades do colaborador); e promove maior sustentabilidade (os salários e benefícios podem ser ajustados para reflectir o valor do trabalho a desempenhar e a contribuição do colaborador permitindo às empresas manterem-se competitivas).

ALEXANDRA HOSPITAL (AH)⁹²

O Alexandra Hospital (AH) definiu o re-emprego como um objectivo organizacional e desenvolve esforços concertados a esse nível. A re-contratação no AH sustenta-se em contratos renováveis com a duração de um ano e pressupõe a avaliação prévia das condições de saúde e desempenho dos colaboradores bem como um planeamento da pré-reforma.

Um dos casos de sucesso apresentado pelo AH é o de Sr. William Low, re-contratado aos 70 anos para desempenhar uma função diferente da que tinha tido durante a sua carreira: considerando as suas competências na área das tecnologias de informação, o Mr. Low que outrora era assistente administrativo foi re-contratado para exercer funções de coordenação de eventos, assegurando a logística relativa ao som e iluminação.

Um segundo exemplo de re-contratação no AH, a Sra. Rosaling Tan, reformada aos 62 anos depois de ter exercido funções de Terapeuta Ocupacional. O Hospital propôs à Sra. Tan um contrato para exercer funções que iam de encontro aos seus interesses pessoais: ser responsável pela gestão paisagística do complexo hospitalar.

⁹² Lifestyle Leave and Career Breaks: Leading Practices for Managing Mature Employees. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices. 2011, Singapore.

THE ADVANTAGE⁹³

Lançado em 2005 pelo Governo, este programa proporciona incentivos financeiros a organizações que recrutem, retêm ou re-empregam trabalhadores mais velhos. De acordo com as esta-

tísticas, mais de 1300 empresas beneficiaram do programa o que corresponde ao recrutamento de 5.400 trabalhadores seniores, à retenção de 21.000 colaboradores e ao re-emprego de 9.500.

A respeito das práticas de promoção da saúde, atente-se no caso português. A legislação que regula a obrigatoriedade dos serviços de higiene, segurança e saúde no trabalho está em vigor desde 1999 mas é o próprio Estado quem mais peca por ausência no cumprimento da lei.

À data de Julho de 2014, nem a própria Autoridade para as Condições do Trabalho, tinha ainda serviços implementados – decorridos 15 anos sobre a entrada em vigor da lei. Estamos assim perante uma boa prática legislativa que não teve repercussão na realidade por ausência de aplicação. Não basta assim legislar no sentido certo, é preciso que a acção acompanhe a pretensão do legislador.

O papel dos parceiros sociais

O envelhecimento activo e as implicações do envelhecimento na mão-de-obra disponível e na força de trabalho das organizações são temas centrais aos quais os parceiros sociais, em virtude da sua missão, não podem ficar indiferentes. Caber-lhes-ia, sempre que possível, um papel dinamizador e coordenador de consensos entre as diferentes partes interessadas (e.g. Estado, empregadores, trabalhadores, etc.) e esforços de desenvolvimento de estratégias de intervenção.

O seu papel é tão mais relevante quanto se conhecem os efeitos diversos do envelhecimento em função das características específicas dos sectores de actividade, podendo os parceiros exercer aí um papel fulcral de reconhecimento e sensibilização sobre o impacto do envelhecimento em determinada área de actividade. Ao contribuir para uma avaliação regular das necessidades específicas de determinado sector de actividade por um lado e, por outro, da oferta educativa disponível, os parceiros sociais poderão contribuir para antecipar potenciais gaps de competências e escassez de mão-de-obra qualificada.

A capacidade dos parceiros sociais para mobilizar e estabelecer compromissos em matéria de sensibilização, estudo e desenho de medidas para melhor gerir o envelhecimento da força de trabalho, será fulcral para assegurar a alteração de mentalidades e a introdução de mudanças reais nas empresas⁹⁴. Em países como a Bélgica e a Holanda, os parceiros sociais desempenham um papel central no desenho e apoio à implementação de iniciativas derivadas de políticas reguladoras emanadas pelo governo (refira-se a título exemplificativo que na Holanda, os parceiros sociais acordaram eliminar os dias extra de férias associados à senioridade como forma de reduzir os custos gerais de trabalho dos seniores).

⁹³ Consultado em: www.wda.gov.sg

⁹⁴ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

SECTOR DO GÁS⁹⁵

Em 2009, três parceiros sociais europeus (EUROGAS, EMCEF e EPSU) juntaram esforços para melhor compreender as implicações das alterações demográficas, ao nível das competências, na indústria do gás. Como resultado deste esforço tripartido, lançaram um Kit de Ferramentas desenhado para sensibilizar e alertar para vias de intervenção que possam assegurar que o sector poderá continuar competitivo não obstante as implicações decorrentes das alterações demográficas.

“GERIR OS DESAFIOS DEMOGRÁFICOS E ENCONTRAR SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS PARA O SECTOR DOS CORREIOS”⁹⁶

Este projecto teve início em Novembro de 2013 e decorrerá até Fevereiro de 2015. Visa analisar o impacto das alterações demográficas nos serviços de Correios, partilhar práticas de gestão relacionadas com a idade, tantos em termos de manutenção do emprego dos *trabalhadores seniores* como de promoção da sua empregabilidade e saúde ocupacional.

“APROVEITE A RIQUEZA DA EXPERIÊNCIA”⁹⁷

A Comissão Tripartida de Empregabilidade dos Trabalhadores Seniores (Singapura) é constituída pelo Ministério do Trabalho de Singapura, pelo National Trades Union Congress e pelo Singapore National Employers Federation. Em

2014, a Comissão lançou uma campanha integrada (meios de comunicação social, cinema, online) com o objectivo de promover a empregabilidade dos *trabalhadores seniores* e sensibilizar os empregadores sobre o seu potencial.

Os anúncios focam as mais-valias decorrentes da contratação de *trabalhadores seniores* (a riqueza das competências e experiência acumulada) para os empregadores que são capazes de evitar os pré-conceitos acerca da idade aquando do recrutamento. A par dos anúncios, a Comissão preparou também um conjunto de materiais impressos que apresentam vários *trabalhadores seniores* em diferentes sectores de actividade e testemunhos, tanto de empregadores como de colegas de trabalho, para transmitir uma visão global das mais-valias que os trabalhadores mais velhos trazem para as suas organizações.

“FLEXI-WORKS”⁹⁸

A National Trades Union Congress e a Singapore Workforce Development Agency lançaram uma iniciativa dirigida a empresas que pretendam contratar novos colaboradores em regime de tempo parcial ou outros esquemas de trabalho flexíveis. O programa oferece incentivos financeiros para suportar os esforços das empresas e, dado o sucesso da primeira edição, foi prolongado por mais três anos.

Mas não são apenas as organizações patronais e/ou sindicais a desempenhar um papel mobilizador no âmbito da empregabilidade dos cidadãos mais velhos. As organizações civis podem também ser agentes de mudança, promovendo o debate e a informação das comunidades em que estão inseridas e dinamizando projectos de intervenção desenhados à medida das características e necessidades específicas dessas mesmas comunidades.

⁹⁵ Disponível em: http://www.epsu.org/IMG/pdf/TOOLKIT_gas_sector_final_SUMMARY_-_EN.pdf

⁹⁶ Disponível em: http://www.postsocialdialog.org/index.php?option=com_content&task=view&id=98

⁹⁷ Disponível em: <http://www.marketing-interactive.com/tafep-urges-locals-employ-older-workers/>

⁹⁸ Disponível em: www.ntuc.org.sg/flexiworks

“WISE OWLS (CORUJAS SÁBIAS) – APOIO AOS MAIS VELHOS QUE PROCURAM EMPREGO”⁹⁹

A Wise Owls foi criada em 1999 com o propósito de auxiliar as pessoas mais velhas, residentes numa zona específica de Londres, a reentrar no mercado de trabalho. Decorrente do sucesso desta primeira iniciativa, a organização expandiu a sua área de intervenção quer em termos geográficos quer em termos de serviços prestados. Actualmente, a organização promove um conjunto de projectos orientados para a promoção da empregabilidade dos cidadãos seniores como a rede “Pan-European Older Person’s Learning & Employment network (P.E.O.P.L.E.)”, apoiada pela Comissão Europeia no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida.

A rede P.E.O.P.L.E conta com organizações de cinco países europeus e visa o desenvolvimento de actividades e definição de boas práticas relacionadas com a educação/formação, emprego, investigação e campanhas de sensibilização para benefício das pessoas mais velhas em idade activa (50-65+). A par desta rede, a organização promove ainda os projectos Lifelong Learning Centre (promove qualificações vocacionais, aconselhamento e orientação), Promoting Age Diversity (linha nacional de apoio para cidadãos maiores de 50 anos que pretendem regressar ao mercado de trabalho, Redundancy to Re-Employment (capacitação para o emprego de cidadãos em situação de desemprego prolongado). A organização conta com mais de 9.000 cidadãos seniores registados e 6.000 empregadores.

O papel das empresas

As empresas são hoje confrontadas com a inevitabilidade e a necessidade imperativa da diversidade. A diversidade de género, a diversidade cultural, a diversidade racial, a diversidade de pensamento, a diversidade de acção: fazem há muito parte do vocabulário organizacional e são há muito discutidas, quer por força de imperativos legais (como acontece sobretudo no que diz respeito à diversidade racial e de género, por exemplo) quer por orientações estratégicas (a aposta na diversidade cultural decorrente da globalização das economias). Mais recente nesta discussão é o papel da diversidade geracional, ainda que se imagine um fenómeno antigo.

As empresas actuais concentram nas suas forças de trabalho elementos de diferentes gerações, com diferentes características, distintas necessidades e expectativas e modos de trabalho e socialização díspares. São estas mesmas pessoas, tão diferentes entre si, que coabitam as organizações e, supõe-se, cooperam para que a organização atinga os seus objectivos estratégicos e operacionais.

Antes de passarmos a uma análise detalhada de como se faz esta coabitação e cooperação e qual o papel da gestão de pessoas nesta relação intergeracional, devemos a ressalva de que nem todas as organizações estão receptivas à diversidade geracional. Refira-se a título de exemplo (e pela notoriedade) o caso de Silicon Valley, reconhecida mundialmente pelo potencial de inovação tecnológica que agrega mas conhecida também por uma política (não assumida) de ageísmo que impede a participação de gerações mais velhas de trabalhadores e gera, inclusive, situações de discriminação graves.

⁹⁹ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

Centremo-nos nas empresas que, decorrente das alterações demográficas, têm hoje uma força de trabalho muito diversa no que diz respeito às gerações ao serviço da organização. Sejam *Millennials* (<35 anos); Geração X (35 <50 anos) ou *BabyBoomers* (> 50 anos), a verdade é que cada colaborador pertence a uma geração marcada pelo contexto em que nasce e cresce, pelos factos políticos, económicos, sociais e culturais que marcam esse período, pelos valores transmitidos pela família e pela sociedade em que está inserido. Estes diferentes percursos e contextos, traduzem-se em diferentes modos de estar e trabalhar, em diferentes necessidades e expectativas face ao trabalho e em diferentes formas de relacionamento com os pares e com a hierarquia.

Cabe às empresas perceber que a coexistência das diferenças pode ter um impacto positivo ou negativo consoante realizem ou não uma efectiva gestão dessa diversidade. A gestão multigeracional pode ser entendida segundo “o processo pelo qual se procura reduzir o nível de conflito potencial decorrente de diferentes perspectivas, valores, formas de interpretar, pensar, sentir e agir, entre elementos de diferentes gerações que compartilham um mesmo espaço de trabalho, encontrando nesta diversidade, sinergias geradoras de excelência no desempenho, nos resultados e na felicidade de cada um, de cada equipa e da empresa globalmente considerada”¹⁰⁰.

O estudo “Interação entre Gerações no Mundo Empresarial: Desafios e Oportunidades”, apresentado recentemente¹⁰¹, salienta que “ao identificar as principais competências que cada geração aporta à sua empresa, torna-se evidente que os pontos fortes de uma geração correspondem tendencialmente ao pontos menos desenvolvidos das restantes, o que torna claro a riqueza e necessidade de constituir equipas de trabalho multigeracionais e de criar oportunidades de contacto que fomentem a entajuda e aprendizagem mútua dentro da empresa”.

Mas esta gestão da diversidade não se faz sem custos e para otimizar as diferenças e os potenciais que cada geração pode incorporar na organização, são precisas políticas e práticas de gestão que assegurem condições óptimas de sucesso.

A gestão da diversidade geracional, para ser bem sucedida, implica uma abordagem holística. Será imperativo que os gestores e os gestores de pessoas estejam predispostos para assumir um papel estratégico, não apenas de gestão operacional mas também, e primeiramente, um papel previsional. Às empresas compete desde logo perceber as tendências da população e as consequências que acarretam ao nível da disponibilidade e diversidade da força de trabalho; e, partindo dessa análise, perspectivar o planeamento da gestão de pessoas.

O objectivo, quer na gestão da diversidade geracional, quer em qualquer outra dimensão, deverá ser a definição de sistemas inclusivos de gestão de pessoas, baseados em políticas e práticas desenhadas à medida das características e necessidades da organização mas também à medida

¹⁰⁰ Dias, J.M. (2012)

¹⁰¹ AESE Business School, Outubro de 2014.

das necessidades e expectativas dos trabalhadores. Em termos práticos, a gestão da diversidade geracional deve organizar-se em três momentos fundamentais:

a) Mapeamento exaustivo da força de trabalho (actual e expectável) e definição de uma política de gestão da idade¹⁰². A este nível espera-se desde logo um claro e efectivo compromisso da gestão de topo, enquanto elementos capazes responsáveis por estabelecer padrões de comportamento e acção e o compromisso dos gestores intermédios/de linha, enquanto elementos capazes de influenciar comportamentos e acções de outros¹⁰³;

b) Campanha de informação e sensibilização, que deve promover tanto quanto possível a disseminação de informação clara e sustentada sobre as reais capacidades dos seniores em contexto organizacional, eliminando quaisquer preconceitos e discriminações baseadas na idade e promovendo a cooperação intergeracional;

c) O desenho, implementação e monitorização de práticas inclusivas de gestão de pessoas que visem a construção de um ambiente organizacional inclusivo e que sejam adaptadas ao ciclo de vida do trabalhador. As práticas a adoptar devem trabalhar não apenas os desafios do presente mas também antecipar o futuro e, de forma proactiva, promover o desenvolvimento atempado de soluções para eventuais problemas decorrentes do envelhecimento da força de trabalho.

Décadas de investigação permitem-nos hoje ter uma visão mais informada e mais factual das capacidades e competências dos *trabalhadores seniores*. Os decisores políticos têm procurado também disseminar esse mesmo conhecimento junto dos empregadores quer através de iniciativas legislativas quer através de recomendações que, não tendo força de lei, procuram inspirar os empregadores à mudança através da partilha de boas práticas.

No relatório publicado em 2013, “Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies”, o European Policy Centre procurou agrupar as recomendações prioritárias que os empregadores deviam conhecer e adoptar nas suas práticas de gestão organizacional:

- *Os empregadores, públicos e privados, devem adaptar as suas organizações aos desafios demográficos implementando políticas de gestão de pessoas orientadas pelo ciclo de vida natural. Isto significa que as oportunidades de aprendizagem, por exemplo, serão oferecidas ao longo de toda a carreira, a promoção da saúde inicia desde as camadas mais jovens da força de trabalho, a organização do trabalho é ajustada às necessidades de uma força de trabalho envelhecida e o planeamento e gestão de carreira não termina na meia-idade.*
- *Ao desenvolver a sensibilidade para as questões relacionadas com a idade e criando uma cultura organizacional sensível à demografia, os empregadores podem garantir a promoção da diversidade geracional e a prevenção da discriminação contra os trabalhadores baseada na idade.*
- *Aos empregadores compete também ajustar a organização do trabalho – não apenas em*

¹⁰² Adecco Group White Paper, 2011

¹⁰³ Cieri, H., Costa, C., Pettit, C., Buttigieg, D. (2009)

termos de horários mas também através de soluções como job sharing ou teletrabalho – às necessidades de uma força de trabalho envelhecida;

- *Os empregadores devem perseguir activamente meios de retenção e desenvolvimento das competências dos trabalhadores seniores;*
- *Os empregadores devem ponderar a eliminação de salários associados à antiguidade e custos de trabalho relacionadas apenas com a idade, uma vez que aumentam os custos totais representados pelos trabalhadores seniores, dificultando as suas perspectivas de empregabilidade.*

Estas recomendações assinalam um leque diversificado de potenciais áreas de intervenção, cabendo às organizações promover uma análise ponderada das suas características internas e das necessidades concretas da sua realidade organizacional. Nenhum plano de intervenção será bem-sucedido pela mera mimetização de práticas de referência ou casos de sucesso. O sucesso reside no conhecimento exaustivo da realidade concreta, no planeamento estratégico e no envolvimento de todas as partes interessadas para o cumprimento de objectivos partilhados.

A aposta no desenho e implementação de práticas de gestão que visem a manutenção dos seniores nas empresas é geralmente fruto de três motivações.

Em primeiro, uma motivação externa, associada à atractividade da temática da empregabilidade dos seniores e ao reconhecimento externo que pode advir para a empresa; daqui resultam não raras vezes medidas avulsas, frequentemente associadas a campanhas de informação, acções orientadas para a transferência do conhecimento e/ou iniciativas que visam o aumento da motivação dos *trabalhadores seniores* (não havendo forçosamente uma aferição prévia que ateste baixos níveis de motivação nesse grupo geracional).

Em segundo lugar, destacam-se intervenções movidas pela prévia identificação de um problema. As empresas conhecem a tendência do envelhecimento demográfico, antecipam o impacto que poderá ter na sua força de trabalho, analisam a sua estrutura interna de recursos humanos e identificam problemas no curto/médio prazo quer ao nível da retenção do capital humano e do conhecimento, quer ao nível do recrutamento.

Em terceiro, surgem as empresas que agem por antecipação, mais que por reacção. Não havendo à partida um problema identificado (porquanto o seu sector de actividade ou área geográfica não têm a curto prazo a expectativa de sofrer as consequências do envelhecimento), são empresas que, cientes da evolução demográfica, procuram trabalhar proactivamente e implementam algumas medidas que lhes permitem adaptar a organização para uma futura força de trabalho envelhecida. Independentemente da força motriz que origina a intervenção, às empresas requer-se que sejam capazes de pensar estrategicamente o capital humano, realizando uma análise detalhada das for-

ças/fraquezas/ameaças e oportunidades que o contexto externo e a organização interna constituem; antecipando eventuais gaps de competências, diminuição da mão-de-obra disponível ou problemas decorrentes da gestão da diversidade geracional.

Esta gestão estratégica e previsional da idade, em contexto organizacional, traduziu-se – nos exemplos que se seguem – numa diversidade de medidas que visam, globalmente, proporcionar melhores condições de participação no mercado de trabalho aos *trabalhadores seniores*.

A adopção de soluções multidisciplinares e multidimensionais parte necessariamente de uma visão estratégica, funda-se numa análise intensiva do capital humano disponível e consubstancia-se numa visão de futuro, mais que numa solução de presente. Factores como a flexibilidade da relação laboral, a promoção da saúde, o incentivo à aprendizagem ao longo da vida e a conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar são não raras vezes pontos coincidentes entre os diferentes programas já em curso nas empresas:

O sector do retalho, mais especificamente a grande distribuição é, não raras vezes, associada a forças de trabalho muito jovens e grande rotatividade decorrente da saída voluntária dos colaboradores. Não cabendo aqui uma análise aos factores que estão na base destas características, podemos pressupor que a absorção de *trabalhadores seniores* neste sector seria tanto maior quanto as empresas forem capazes de adoptar estratégias de gestão de idade que suportem o desempenho dos colaboradores:

“VATTENFALL SERVICES”¹⁰⁴

A Vattenfall foi fundada em 1908 pelo rei da Suécia e evoluiu para uma das maiores empresas de energia da Europa. Em 2001, a empresa lançou o programa de age management e é reconhecida por ser perscrutora desta matéria na Suécia tendo sido contemplada com o prémio Employer of the Year em 2006.

O programa de age management surge na sequência da assinatura de um grande número de acordos de pré-reforma com o objectivo de trazer novos conhecimentos e perfis de competências. Os gestores observaram que os colaboradores com 50 anos e mais velhos começaram a antecipar uma nova vaga de ofertas de reforma antecipada e, conseqüentemente, foram perdendo a motivação para o trabalho. Atenta a este fenómeno, a equipa de gestão decidiu fixar

dos 65 anos como idade de reforma no contexto da Vattenfall Services e lançou um programa de age management como parte dessa estratégia. O programa contempla quatro componentes fundamentais: motivar o envelhecimento activo da força de trabalho; assegurar a transferência de competências; estabelecer um mercado de trabalho interno e externo para a substituição/outplacement e moldar positivamente a opinião interna em favor dos trabalhadores mais velhos. O programa foi lançado através de uma série de “Seminários 57 +” que contaram com a participação de 740 colaboradores na faixa etária dos 57-65 anos (de um grupo-alvo de cerca de 1.200). Os seminários enfatizavam a importante contribuição que esta faixa etária tinha dado à empresa e a importância da transferência do conhecimento para as novas gerações. Estes seminários tam-

¹⁰⁴ Eurofound (2012). Sustainable work and the ageing workforce, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

bém foram utilizados para apresentar iniciativas de gestão no âmbito da age management. Como resultado dos seminários e das medidas apresentadas, vários participantes decidiram prolongar as suas carreiras até aos 65 anos quando tinham previsto aposentar-se aos 60 anos.

Após os seminários, foram asseguradas medidas de informação destinadas a difundir conhecimento junto dos gestores da empresa. Estas medidas focaram-se na gama de ferramentas que podiam ser utilizadas para promover a consciência e sensibilização para as questões da idade e da saúde entre os trabalhadores e foram direcionadas para três grupos de executivos: os gestores de linha; gestores mais velhos responsáveis por colaboradores mais velhos; e gestores mais jovens responsáveis por colaboradores mais velhos.

Como resultado deste programa, os gestores adquiriram uma melhor compreensão das necessidades dos trabalhadores e uma maior consciência da importância de uma gestão sensível às questões relacionadas com a idade.

A segunda medida introduzida durante os "Seminários 57+" foi o programa 80/90/100, onde se dava oportunidade aos colaboradores para trabalhar 80% das horas, recebendo 90% do salário e assegurando 100% das contribuições para pensões. O feedback dos gestores de linha da empresa, relativamente a este programa foi, em geral, positivo, salientando a maior motivação e redução do absentismo como principais resultados.

A Vattenfall implementou também um programa de transferência de competências que resultou de uma cooperação com o Royal Institute of Technology para desenvolver "o método do diálogo" que viria a ser integrado no sistema de gestão do conhecimento da empresa. O método consiste num diálogo estruturado com colaboradores treinados especificamente para encontrar e documentar o conhecimento profissional latente e que pode ser transferido para a próxima geração. O conhecimento é transfe-

rido tanto diretamente, com a participação simultânea dos trabalhadores mais jovens e mais velhos, quer por meio da documentação de suporte elaborada por colaboradores previamente treinados para o efeito.

SONAE – PROJECTO ADVANTAGE

Este projecto resulta de uma parceria entre os serviços de extensão universitária de duas instituições de ensino superior, a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e a IUL-Global do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

O Advantage é um conceito de intervenção que visa apoiar as empresas no desenvolvimento e implementação de uma gestão sustentada, proactiva e potenciadora da diversidade etárias, através da i) resposta às alterações demográficas e à capitalização do potencial da cooperação entre colaboradores de diferentes idades. Focaliza-se na preparação das organizações para acompanhar o ciclo de vida das suas pessoas e procurando vantagens quer para a empresa quer para os colaboradores. Ao nível metodológico, a intervenção articula-se em quatro etapas: uma primeira fase de identificação, reconhecimento e avaliação crítica das práticas internas da organização e de recolha de informação e indicadores de gestão de pessoas; uma fase de procura de informação no exterior, em fontes académicas reconhecidas e através de um processo de identificação de boas práticas noutras organizações nacionais e internacionais; um terceiro momento de orientação para o futuro na tentativa de sistematizar uma visão partilhada acerca das políticas e práticas de gestão da idade; e por fim uma última etapa onde se desenham as acções futuras para potenciar e tirar partido da estrutura etária das organizações. A primeira aplicação da metodologia Advantage decorreu na Sonae e encontra-se atualmente na fase final de diagnóstico. [Sara Ramos (ISCTE-IUL) e Maria Antónia Cadilhe (FPCEUP)].

“SAINSBURY’S”¹⁰⁵

Fundada em 1869 é hoje uma das maiores cadeias de supermercados do Reino Unido e detém uma força de trabalho diversificada: quase 47.000 colaboradores têm idades iguais ou inferiores a 25 anos; aproximadamente 22% dos colaboradores têm idades superiores a 55 anos; mais de 10.000 colaboradores têm idades superiores a 60 anos e, entre esses, mais de 5000 têm mais de 65 anos; o colaborador mais velho tem mais de 90 anos e quase dois mil dos colaboradores ao serviço da empresa têm mais de 70 anos.

A Sainsbury aposta na retenção dos colaboradores e estabelece, no seu Plano de Sustentabilidade 20x20, alcançar em 2020 um total de 20.000 colaboradores com pelo menos 20 anos de serviço. De acordo com a empresa, há um conjunto de factores diferenciadores que potenciam esta relação de longevidade. O primeiro é a capacidade de promover a diversidade e a inclusão: a empresa reconhece que dispõe de uma força de trabalho diversa e procura ouvir os colaboradores para melhor responder às suas necessidades específicas. Como resultado desse processo de diálogo, a empresa identifi-

cou um elevado número de colaboradores que acumulavam com as suas funções profissionais, a prestação de cuidados a familiares dependentes; e procurou estabelecer uma parceria com um dos maiores prestadores de serviços sociais do país para apoiar os seus colaboradores.

Conscientes do envelhecimento da população e, conseqüentemente, da força de trabalho disponível, procuram desenhar políticas de recursos humanos à medida das necessidades de colaboradores que, frequentemente, começam a trabalhar com a Sainsbury depois de já terem tido carreiras anteriores no mesmo ou noutros sectores. A empresa assume uma postura proactiva no recrutamento, retenção e desenvolvimento desses colaboradores seniores e desenvolveu oportunidades de formação adicionais para esses mesmos colaboradores. O reconhecimento do sucesso desta política de recrutamento advém não só da constatação que estes colaboradores aportam conhecimento e experiência de grande valor mas também do feedback dos clientes que apreciam o trabalho desenvolvido pelos colaboradores seniores ao serviço em várias lojas.

No sector da indústria, a organização do trabalho em contexto de unidade fabril obedece geralmente a padrões rígidos e menos conciliáveis com esquemas flexíveis das relações laborais. Se às características da indústria somarmos as limitações associadas às Pequenas e Médias Empresas, não raras vezes desprovidas dos recursos financeiros e mesmo humanos para introduzir medidas estratégicas de gestão (e menos ainda de gestão da idade), poderíamos pressupor que a definição e adopção de práticas integradas era privilégio das empresas de maior dimensão e/ou de sectores específicos. Mas a Europa, por exemplo, conta já com vários exemplos de referência de gestão ao nível das Pequenas e Médias Empresas:

“MADE IN INOX”¹⁰⁶

Esta micro-empresa belga dedicada ao design personalizado e integrado de produtos de aço inoxidável pauta-se por uma gestão flexível da sua força de trabalho. A empresa conta com dez

colaboradores, nove dos quais com contrato de trabalho a tempo inteiro e um colaborador em regime de part-time (acumulável com a pensão). Metade da força de trabalho da Made in Inox tem mais de 50 anos de idade.

¹⁰⁵ Disponível em: http://www.j-sainsbury.co.uk/media/1375856/csr_factsheet_great_place_to_work.pdf

¹⁰⁶ Eurofound (2012), Sustainable work and the ageing workforce, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

À semelhança de grande parte das suas congéneres, esta micro-empresa não tem políticas formalizadas de recursos humanos mas demonstra uma clara visão estratégica e uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores. De acordo com a equipa de gestão, a principal preocupação é assegurar uma força de trabalho altamente motivada e que assegure a produção com altos padrões de qualidade. Não obstante a informalidade das suas políticas de gestão de recursos humanos, a empresa conta com amplo reconhecimento a nível regional e mesmo nacional pelas medidas implementadas e que incluem: a promoção da autonomia dos colaboradores, a organização do trabalho em função das competências do trabalhador, a adaptação contínua das condições de trabalho para melhor responder às necessidades do trabalhador e a flexibilidade de gestão dos horários de trabalho para maior conciliação com as responsabilidades decorrentes da vida pessoal e familiar. Este conjunto de medidas visa duas dimensões consideradas estratégicas pela organização: a facilitação da flexibilidade do trabalho e a melhoria do ambiente de trabalho. Consciente do envelhecimento da sua força de trabalho e conhecedora das necessidades específicas que essa mesma força envelhecida apresenta (a empresa consulta regularmente os trabalhadores para aferir as suas perspectivas em relação ao trabalho), a Made in Inox procura desde há muitos anos implementar um conjunto de iniciativas que contribuam para fortalecer o envolvimento e motivação dos colaboradores (e.g. gestão flexível dos horários de trabalho).

A organização flexível do trabalho é uma dimensão crítica de sucesso quando perspectivamos a gestão de *trabalhadores seniores*. Quer porque permite responder à necessidade de condições mais flexíveis ao nível dos horários de trabalho e ao nível da organização do trabalho, quer porque possibilita uma melhor conciliação com as responsabilidades decorrentes da vida pessoal e familiar dos colaboradores, quer porque facilita o processo de transição para a situação de reforma ou porque (do lado das organizações) permite reter o conhecimento e experiência sem onerar os custos de trabalho, esta parece ser uma dimensão obrigatória para a gestão de pessoas.

A organização flexível do trabalho não se resume às horas de trabalho, à duração dos contratos ou ao local de trabalho mas inclui outras modalidades de organização do trabalho como a flexibilidade na programação das horas de trabalho e a adopção de horários de trabalho alternativos (ex. semanas de trabalho comprimidas; jornadas contínuas; etc.); a flexibilidade quanto ao número de horas de trabalho, seja pela adopção de modalidades de part-time ou partilha de funções; a flexibilidade em termos de local de trabalho, reconhecendo o trabalho a partir de casa e online.

Os exemplos de adopção de sistemas flexíveis de trabalho podem encontrar-se em diferentes sectores de actividade:

“ALEXANDRA HOSPITAL”¹⁰⁷

No Alexandra Hospital existe um serviço designado “Silver Connection” e que se dedica a apoiar os *trabalhadores seniores* a manterem-se empregados enquanto cumprem os seus objectivos pessoais. Qualquer trabalhador pode optar por esquemas de trabalho flexíveis que incluem, entre outras valências, trabalho em part-time, partilha de funções e horários flexíveis.

“PUBLIC UTILITIES BOARD”¹⁰⁸

Esta organização permite a opção por horários flexíveis, trabalho em part-time, teletrabalho e mesmo licenças de ausência para assistência a familiares hospitalizados para promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores.

Uma ampla variedade de programas e atividades organizadas pela Comissão de Bem Estar

dos Trabalhadores garante que a equipa se mantém saudável, produtiva e feliz.

“ALTAGAS LIMITED”¹⁰⁹

A AltaGas Limited é uma empresa do sector energético que emprega mais de 900 colaboradores. Fruto de um rápido crescimento, a empresa dispõe regularmente de várias oportunidades de carreira para colaboradores qualificados. Para dar resposta a todas as solicitações, a empresa organizou um Programa de Recrutamento de Reformados, permitindo aos colaboradores reformados continuar a colaborar com a organização num modelo de trabalho por projecto. O programa permite não apenas manter activos os colaboradores mais velhos mas, simultaneamente, assegurar a transferência de conhecimento e competências para os restantes colaboradores da empresa.

A par dos sistemas flexíveis de trabalho encontramos também, nas organizações de referência, vários programas de redesenho de funções. Este redesenho das funções permite uma análise e planeamento intencional do trabalho, considerando todos os aspectos estruturais e sociais (e.g. estilos de gestão, condições de trabalho, tecnologia, relações sindicais, etc.) e os efeitos sobre o trabalhador¹¹⁰.

“NATIONAL HEALTHCARE GROUP”¹¹¹

Esta organização a operar no sector da saúde promove de forma continuada o redesenho das funções não apenas para atrair *trabalhadores seniores* para o sector da saúde (geralmente bem percebidos e avaliados pelos clientes) mas também para proporcionar oportunidades de carreira aos seus trabalhadores. São vários os exemplos de colaboradores internos que beneficiaram já com esta política: uma enfermeira de 54 anos, afecta ao departamento de saúde mental, recebeu uma Bolsa de Estudos para frequentar uma formação pós-graduada – parte

da política de investimento da organização na formação contínua dos colaboradores durante todo o ciclo de vida e para possibilitar o acesso a novas oportunidades de carreira em departamentos distintos da unidade de saúde.

A empresa conta com um programa, “Everglow Nurses’ Programme”, especialmente dedicados às enfermeiras aposentadas e que lhes permite retomar funções alternativas, em regimes flexíveis de trabalho, nas áreas da formação, prevenção da segurança dos pacientes e monitorização dos indicadores de qualidade.

¹⁰⁷ Lifestyle Leave and Career Breaks: Leading Practices for Managing Mature Employees. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices. 2011, Singapore.

¹⁰⁸ Idem

¹⁰⁹ Age-Friendly Workplaces: Promoting Older Worker Participation. Federal/Provincial/Territorial Ministers Responsible for Seniors. Québec, 2012.

¹¹⁰ Lifestyle Leave and Career Breaks: Leading Practices for Managing Mature Employees. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices. 2011, Singapore.

¹¹¹ Idem

Refira-se que muitas vezes os próprios empregadores procuram estabelecer políticas e práticas de gestão de pessoas que, assegurando o equilíbrio entre as necessidades de produtividade das empresas e as necessidades e expectativas da força de trabalho, vão muito além das orientações políticas emanadas pelos Estados.

É portanto de extrema importância que os Estados encontrem também esse equilíbrio entre a visão estratégica que permita antecipar as futuras consequências do envelhecimento populacional, e por consequência, da força de trabalho, e a resposta aos desafios mais prementes que se colocam, por exemplo, ao nível da sustentabilidade dos sistemas de protecção social.

“PRONIKS”¹¹²

A Proniks Ltd (Proniks) é uma pequena empresa criada em 1993 na Letónia e especialista em vestuário, nomeadamente, fardamentos. A produção decorre de encomendas em edições limitadas e de acordo com as especificações do cliente e entre os principais clientes contam-se várias organizações governamentais (por exemplo, da polícia e do serviço militar), autoridades locais e pequenas e grandes empresas privadas do país. A empresa conta com mais de 30 trabalhadores cuja média etária é de 50 anos; registe-se ainda que a maioria dos trabalhadores tem idade superior a 45 anos. Os índices de rotatividade da Proniks são muito baixos e, de acordo com os trabalhadores, o que os motiva a permanecer na empresa são as boas condições de trabalho, esquemas de trabalho flexíveis, o ambiente familiar e elevados níveis de autonomia.

A empresa dispõe de uma política formal de age management e assume considerar os trabalhadores mais velhos como activos valiosos para a sua organização. Na Proniks, cada trabalhador é responsável pela produção integral de cada peça de vestuário, não havendo partição do serviço ou especialização e isto implica que cada trabalhador tem de ser altamente qualificado e experiente. No contexto nacional, e decorrente do declínio do sector têxtil, não há uma oferta formativa suficiente para colmatar as necessidades das empresas e o recrutamento de seniores é, também para a Proniks a solução para

assegurar a mão-de-obra necessária.

A política de age management da empresa vai também no sentido de reforçar essa ligação aos *trabalhadores seniores* que são convidados a permanecer ao serviço enquanto forem capazes ou estiverem dispostos a trabalhar. Para assegurar que os trabalhadores dispunham das condições de trabalho indispensáveis a essa longevidade, a empresa adoptou um sistema flexível que estabelece, em traços gerais, que os colaboradores podem gerir livremente quando e como trabalhar desde que respeitados os prazos e normas de encomenda e desde que o trabalho seja realizado nas instalações da Proniks.

O sucesso da gestão dos *trabalhadores seniores* decorre em larga escala destas medidas implementadas pela gestão da empresa mas o seu sucesso é muitas vezes gorado por políticas públicas que põem em causa a permanência dos *trabalhadores seniores* no mercado de trabalho, diminuindo drasticamente a força de trabalho disponível para a Proniks. Foi o caso das alterações legislativas aprovadas em 2009 e que estipulavam que os pensionistas só poderiam receber 30% do salário caso optassem por continuar a trabalhar. Com a entrada em vigor desta medida, metade dos recursos humanos da empresa optaram pela reforma a tempo integral e outros dois colaboradores optaram pela reforma antecipada receando novas alterações legislativas que viessem a ser introduzidas e que pudessem ser ainda mais prejudiciais.

¹¹² Eurofound (2012), Sustainable work and the ageing workforce, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

A intervenção das empresas não passa apenas por soluções multidisciplinares e multidimensionais e há casos de sucesso em experiências centradas numa área específica e crítica como a Segurança e Saúde Ocupacional.

A saúde, ergonomia e segurança são pilares centrais de promoção do envelhecimento activo e de gestão de uma força de trabalho envelhecida mas impactam também, positivamente, todas as faixas etárias ao serviço de uma organização. A aposta nestes pilares deve pois adequar-se a todas as fases do ciclo de vida no trabalho, não se reservando aos últimos anos de carreira mas assegurando a promoção de estilos de vida saudáveis que possam ser preditores de futuros *trabalhadores seniores* mais capazes, do ponto de vista físico e mental.

A intervenção nestes domínios deve pois ser realizada de forma estratégica e deve partir de uma análise extensiva e regular que permita identificar ameaças e oportunidades ao nível da evolução etária da força de trabalho; analisar as causas do absentismo dos diferentes grupos etários e a evolução do histórico de saúde individual; aferir as consequências dos comportamentos de risco em termos de segurança no trabalho nos diferentes grupos etários¹¹³.

Um processo de análise semelhante ao que se sugere permitiu à BMW, em 2007, antecipar futuros problemas de gestão da sua força de trabalho.

“BMW” ¹¹⁴

Em 2007, uma das unidades fabris da BMW localizada na Alemanha realizou uma análise interna aos recursos humanos que viria a ser fulcral para a estratégia da empresa, não apenas a nível local mas de forma transversal, a toda a empresa. A empresa, que se preparava para reforçar a competitividade através da liderança tecnológica, percebeu que não só tinha já uma força de trabalho a envelhecer (a média de idades dos trabalhadores era de 39 anos) como as perspectivas de evolução da pirâmide etária faziam adivinhar um cenário ainda mais envelhecido (estimava-se que em 2020, metade dos colaboradores teria 50 ou mais anos de idade). Perante este desafio demográfico, e o consequente impacto ao nível da gestão estratégica e da gestão de pessoas, a empresa assumiu uma postura proactiva e delineou uma estratégia de acção. A BMW identificou áreas de intervenção consi-

deradas críticas para lidar com as necessidades de uma força de trabalho envelhecida:

- a) Saúde individual – importava capacitar o trabalhador para cuidar da sua saúde física e psicológica, desde o primeiro dia de trabalho e independentemente da sua idade;
 - b) Qualificação e liderança – assegurar o trabalho colaborativo entre todos os trabalhadores, apesar das diferenças etárias, e a retenção e partilha do conhecimento antes da saída dos trabalhadores mais velhos;
 - c) Ergonomia e tempo de trabalho individual – transformar as fábricas e os escritórios em locais fisicamente menos exigentes e possibilitar aos colaboradores o acesso a mais opções de horários de trabalho, saídas e reformas parciais;
- A apresentação inicial do projecto de intervenção da BMW gerou alguma resistência: conhecido entre os trabalhadores como a “Linha dos

¹¹³ Lifestyle Leave and Career Breaks: Leading Practices for Managing Mature Employees. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices. 2011, Singapore.

¹¹⁴ How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb. Harvard Business Review. March, 2010.

pensionistas”, gerou desconforto:

- por parte dos colaboradores mais jovens alocados à linha de produção selecionada para servir de piloto e que temiam ser prejudicados pela inclusão de colaboradores menos produtivos;
- junto dos colaboradores mais velhos que temiam tornar-se menos produtivos se tivessem de deixar as suas funções actuais e se fossem alocados aquela linha em particular.

Os mentores do projecto pediram a participação e cooperação do “Workers Council”, conforme legalmente exigido, e este factor poderá ter sido determinante para o sucesso da iniciativa. O Workers Council referenciou um projecto anterior sobre a produtividade na BMW que tinha identificado um quadro conceptual para promoção da mudança e que incluía cinco dimensões: gestão da saúde, competências, ambiente de trabalho, política de reforma e processos de mudança. Esse estudo, realizado com base no Work Ability Index¹¹⁵, apresentava uma abordagem teórica mas foi fulcral para que a equipa da BMW percebesse quais as áreas críticas e factores a ter em conta para assegurar o cumprimento dos seus objectivos.

A abordagem seguida neste caso é um exemplo de descentralização dos processos de tomada de decisão e de envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização: não obstante a questão ter sido identificada ao nível da gestão de topo, o processo de análise e definição de um plano de intervenção contou com a colaboração activa dos gestores de linha e com os inputs dos colaboradores directamente envolvi-

dos na linha piloto de produção.

Entre as 70 medidas introduzidas, refiram-se a título de exemplo:

- a introdução de uma cadeira alta (de barbeiro) para que os funcionários pudessem alternar entre a posição sentada e em pé;
- a utilização de sapatos ortopédicos para maior conforto;
- o reforço da iluminação;
- a introdução de monitores inclinados para melhorar a postura;
- a utilização de máquinas para levantar pesos e diminuir as exigências físicas do trabalho;
- a rotatividade dos colaboradores (em determinada tarefa) para reduzir a tensão física;
- a introdução de várias pausas curtas;
- a implementação do Programa ‘MoveUp’ para preservar, melhorar e rejuvenescer o sistema músculo-esquelético dos trabalhadores .

O investimento directo na linha de produção piloto foi quase irrisório – 20.000€ – mas as 70 medidas introduzidas tiveram um impacto positivo de 7% na produtividade em apenas 1 ano, tendo a linha piloto atingido valores semelhantes aos de linhas de produção com médias etárias mais jovens.

O sucesso da iniciativa levou a BMW a replicar o modelo noutras fábricas da marca, quer na Alemanha, quer na Áustria e mais recentemente nos Estados Unidos. O programa desenvolvido pela BMW e designado “Today for Tomorrow” (Hoje para Amanhã) sofreu algumas mudanças ao longo dos anos e está agora centrado nas seguintes áreas de intervenção: Gestão da Saúde; Ambiente de Trabalho; Modelos de reforma; Comunicação e Gestão da Mudança.

As questões relacionadas com a saúde e ergonomia revestem-se ainda de maior importância em determinados sectores de actividade nos quais as condições físicas e o bem-estar têm, por um lado, um peso considerável no desempenho do colaborador, e por outro, um risco acrescido de acidentes de trabalho.

¹¹⁵ Informação disponível em: <http://www.ttl.fi/en/health/wai/pages/default.aspx>

Trata-se, por exemplo, do caso do sector dos transportes. As práticas de referência no sector dos transportes são múltiplas e podem dizer respeito a abordagens mais integradas, como é o caso do Programa de Senioridade da SKODA, na República Checa:

“ŠKODA AUTO’S SENIORITY PROGRAMME”

A ŠKODA AUTO (República Checa) enfrenta os desafios decorrentes de uma força de trabalho diminuída e envelhecida. Para melhor se preparar para estes desafios e para assegurar que poderia dispor, no futuro, dos trabalhadores e competências necessárias, a empresa implementou um programa designado “Seniority”, baseado num acordo negociado em 2012 com os parceiros sociais. Os colaboradores passam automaticamente a pertencer ao programa quando atingem 30 anos na empresa ou quando têm mais de 50 anos. O objectivo do programa é capacitar os trabalhadores mais velhos para terem uma vida activa mais longa e neutrali-

zar condições de fragilidade ao nível da saúde que são as principais fontes de redução no desempenho e produtividade. As medidas visam, fundamentalmente reter colaboradores activos em emprego activo; sustentar elevados desempenhos dos trabalhadores; apoiar a saúde dos colaboradores e manter as competências chave na empresa.

O programa contribui para uma força de trabalho mais saudável e permitiu melhorar a imagem da empresa tanto internamente (menor rotatividade dos colaboradores) como externamente, através do reconhecimento do sucesso da iniciativa e a atribuição de diferentes prémios¹¹⁶.

Pode também referir-se a medidas específicas desenhadas para combater factores de risco previamente identificados como as que foram implementadas numa transportadora de Singapura:

“COMFORTDELGRO”

A ComfortDelGro, transportadora multinacional sediada em Singapura, aposta na promoção de um ambiente de trabalho “age-friendly”, criando condições facilitadoras do desempenho de funções dos seus motoristas: os colaboradores com problemas de visão nocturna são escalonados apenas para turnos durante o dia e, pre-

ferencialmente, para viagens durante a manhã; as circulares e memorandos dirigidos aos motoristas recorrem a tipos e tamanhos de letra maiores; os monitores CRT foram substituídos por monitores LCD de grandes dimensões e estas são apenas algumas das medidas introduzidas para melhorar as condições de trabalho dos colaboradores seniores¹¹⁷.

A par da disponibilização de instrumentos de trabalho adequados às características e condições de saúde dos colaboradores seniores, algumas empresas procuraram também introduzir alterações ao nível da organização do trabalho para, respeitando as limitações e potencialidades de cada grupo etário, potenciar a produtividade:

¹¹⁶ Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung | European Policy Centre, 2013

¹¹⁷ Lifestyle Leave and Career Breaks: Leading Practices for Managing Mature Employees. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices. 2011, Singapore.

“MADE IN INOX” 118

A Made in Inox é uma micro-empresa belga especializada no design personalizado e integrado de produtos de aço inoxidável, que vão desde componentes de cozinhas a escadas, arte, mesas, trilhos, e equipamentos de jardim. Emprega dez colaboradores, cinco dos quais com idade superior a 50 anos.

Uma grande parte do trabalho desenvolvido na Made in Inox pode ser classificada como traba-

lho físico pesado. A empresa procurou reorganizar a distribuição do trabalho de forma a retirar as tarefas físicas mais exigentes (e.g. levantamento; instalação) aos trabalhadores mais velhos, alocando-os a tarefas mais especializadas (e.g. soldagem). Estas tarefas mais especializadas requerem geralmente experiência pelo que a opção de reorganização do trabalho fazia também mais sentido do ponto de vista estratégico.

Uma outra área crítica de intervenção diz respeito à aprendizagem ao longo da vida. A capacidade da organização para promover e desenvolver iniciativas de aprendizagem ao longo da vida diferenciadas pelos diferentes grupos geracionais mas, simultaneamente, capazes de traduzir um efectivo investimento no desenvolvimento de conhecimentos e competências independentemente da idade do trabalhador; é factor crítico de sucesso para a manutenção de uma força de trabalho capaz e comprometida.

A aprendizagem ao longo da vida reveste-se de um carácter particularmente relevante na promoção do envelhecimento activo e da empregabilidade dos cidadãos seniores. A capacidade de um colaborador se manter atractivo passa, inelutavelmente, pela constante actualização e aquisição de competências e qualificações. O ritmo de evolução dos mercados e da tecnologia não se coadunam com perfis de competências estanques nem com percursos de formação tradicionais, encerrados com as qualificações obtidas nos sistemas formais de ensino e restritos à formação inicial que antecede a entrada na carreira. Ser aprendente é hoje uma das competências críticas de sucesso, quer para líderes, quer para liderados.

Mas a capacidade de aprender e a forma como aprendemos sofre alterações profundas nos diferentes estágios do ciclo de vida e as organizações devem ser capazes de proporcionar programas de aprendizagem ao longo da vida suficientemente diversificados e adaptados para responder às diferentes necessidades e expectativas das múltiplas gerações que constituem a sua força de trabalho.

As soluções, uma vez mais, podem passar por medidas específicas que visem facilitar o desempenho dos trabalhadores mais velhos, como são exemplo as adaptações introduzidas pelo McDonalds de Singapura:

“MCDONALDS SINGAPURA”

A McDonalds em Singapura¹¹⁹ reviu todos os procedimentos associados à formação para acomodar as necessidades específicas dos trabalhadores seniores: os manuais de apoio à formação foram redesenhados para incluir mais informação visual e gráficos e menos texto. Paralelamente, a empresa investiu também na substituição das máquinas registadoras por

modelos de touch-screen em que cada menu tem uma representação visual associada e evitando que os colaboradores tenham de esforçar-se por ler descrições de texto em tamanho reduzido no ecrã (esta medida beneficiou a empresa em geral dado que o serviço de atendimento ao cliente melhorou significativamente os seus tempos de resposta).

ou podem dizer respeito a iniciativas alargadas de promoção do desenvolvimento de competências, retenção e transferência do conhecimento:

ACADEMIA CARRIS

A Academia CARRIS é um programa dirigido aos quadros mais jovens da organização e visa desenvolver e potenciar o seu talento em diferentes áreas e competências. Os resultados positivos no primeiro ano (em 2012), conduziram à replicação do programa, introduzindo o conceito de mentoring e reforçando, assim, a relação e a passagem de know-how entre os quadros mais experientes e os mais jovens. O mentoree seleciona o seu mentor – de uma área diferente da sua área de

conhecimento base – de forma a aumentar e desenvolver novos conhecimentos e competências. As equipas devem então seleccionar um tema e desenvolver um projecto a apresentar no final do programa. Este ciclo de trabalhos envolve ainda a participação em formações e workshops específicos na área de liderança. No final, é realizada uma sessão de encerramento, pública e aberta a convidados institucionais, para apresentação e debate dos projectos.

A gestão da idade em contexto organizacional é, conforme se procurou salientar nos últimos exemplos, um fenómeno multidisciplinar e multifactorial. Este estudo permitiu apenas elencar algumas áreas críticas de intervenção, passíveis de rápida adaptação e implementação nas organizações nacionais.

Para serem bem-sucedidos, os gestores devem assegurar que as práticas de gestão implementadas na organização estão desenhadas de acordo com as diferentes fases do ciclo de vida do trabalhador e que se traduzem em medidas efectivas e eficazes em domínios chave como o recrutamento, a aprendizagem ao longo da vida, a gestão da carreira, a gestão do conhecimento, a organização do trabalho, a cultura organizacional, a liderança, a saúde ocupacional e a transição para a reforma.

O papel dos colaboradores

Não obstante o papel diferenciador, impulsionador e operacional que o Estado, os parceiros sociais e as empresas podem desempenhar nesta temática, não haverá lugar a mudança de paradigmas e a uma real participação dos *trabalhadores seniores* no mercado de trabalho se os trabalhadores não forem, eles próprios, agentes da mudança.

¹¹⁹ Lifestyle Leave and Career Breaks: Leading Practices for Managing Mature Employees. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices. 2011, Singapore.

Importa questionar, como princípio prévio, se os trabalhadores estarão disponíveis para permanecer activos e membros efectivos da força de trabalho após a idade comumente associada à reforma. A investigação¹²⁰ parece apontar nesse sentido: uma parte significativa dos trabalhadores, quer antes quer depois da reforma, afirma estar disponível para continuar a trabalhar e entre os reformados também se regista um elevado número de pessoas que afirma que teria continuado a trabalhar na mesma organização se as condições fossem apropriadas. Entre as principais razões apontadas para esta preferência pela continuidade do trabalho salientam-se as questões do reconhecimento, da ocupação do tempo e da estimulação de contactos sociais.

Aos trabalhadores compete, primordialmente, conhecer os seus pontos fortes e fraquezas e investir, continuamente, na sua saúde física, mental e emocional e no seu portefólio de competências. O seu valor enquanto profissionais não reside na sua idade cronológica mas na sua capacidade de acrescentar valor à organização em que estão inseridos e isto exige dos trabalhadores um grande investimento e uma atitude proactiva no sentido de se manterem aprendentes ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Os trabalhadores são os primeiros responsáveis pelo planeamento e gestão da sua própria carreira e, aquando desse planeamento, devem ponderar várias ordens de factores, nomeadamente as suas previsões financeiras pessoais, o estado de evolução das suas competências e conhecimentos e o seu estado geral de saúde. Só conhecendo todos os antecedentes poderá o trabalhador estimar cenários futuros e ponderar as consequências das suas opções; só assim poderá, conscientemente, avaliar sobre o prolongamento da sua vida activa.

Importa aqui retomar a questão dos estereótipos. A Psicologia Social teve, nas últimas décadas, um papel essencial na compreensão do papel e função dos estereótipos na regulação da vida em sociedade. É indiscutível que, em contexto organizacional, se formam grupos com base no critério idade mas a idade não nos permite uma compreensão desses grupos à luz das Teorias da Identidade Social e da Auto-Categorização. Os "Seniores" de hoje são, necessariamente, os "Jovens" de outrora e se hoje o colaborador pertence ao grupo dos "Jovens", é inevitável que venha a pertencer ao grupo dos "Seniores". A nossa capacidade de identificação e valorização do nosso in-group, do grupo etário ao qual pertencemos em determinada fase do ciclo de vida parece não mediar ou sequer impactar a percepção que temos dos indivíduos que pertencem ao outro grupo – ao qual já necessariamente pertencemos ou viremos a pertencer.

Cabe também ao colaborador ser capaz de questionar os seus próprios pré-conceitos, quer no que se refere à relação com os restantes grupos geracionais da empresa quer no que se refere ao seu auto-conceito.

¹²⁰ Silver Work: Implications for Organizations Preparing for the Future of Work. The Geneva Association, March, 2011

A título de exemplo, do papel primordial que cabe aos próprios cidadãos na gestão do seu percurso profissional e na decisão do prolongamento da vida activa, refira-se a Associação Portuguesa de Consultores Seniores (APCS):

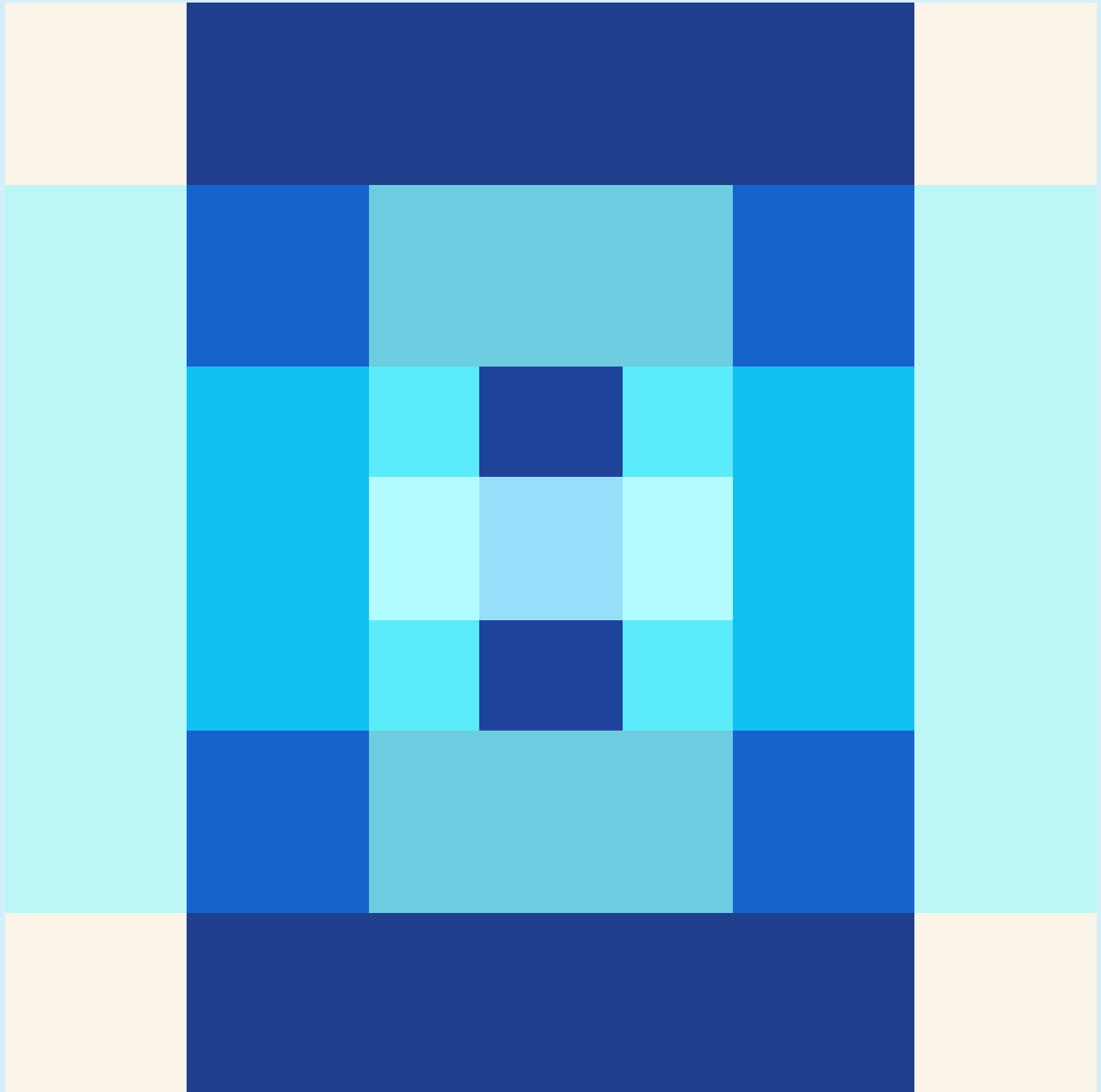
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONSULTORES SENIORES¹²¹

“A APCS é uma associação sem fins lucrativos, classificada como ONGD (Organização Não Governamental para o Desenvolvimento), que tem como objecto a prestação de assistência especializada, técnica ou administrativa, a pessoas ou entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, através de quadros seniores seus associados, dispostos a oferecer os seus conhecimentos e experiência profissional sem remuneração de base e sem qualquer espírito de concorrência com outras associações ou gabinetes de consultores.

Os consultores da APCS promoveram para a ANJE, Associação Nacional dos Jovens Empresários (Programa FAIJE), a Auditoria de Gestão a cerca de 200 empresas com criação

apoiada; e avaliação de viabilidade de cerca de 40 projectos de criação de empresas. Para o World Trade Center (Programa “Mulher – Vida Activa”), promoveram a avaliação de viabilidade e aconselhamento a cerca de 25 projectos de criação de micro-empresas e monitoragem de cursos de direito laboral e de gestão de pessoal. No âmbito dos Programas PHARE e TACIS, dinamizados pela Comunidade Europeia, foram realizadas missões à Mongólia, Federação Russa, Usbequistão, Cazaquistão, Karélia, Moldávia, etc. Nos últimos anos, em virtude de diversas convenções acordadas entre a Comunidade Europeia e a CESES (Confederation of European Senior Expert Services), os consultores da APCS realizaram diversas missões a Bruxelas, incluindo trabalhos de avaliação de projectos.”

¹²¹ Informação disponível em: <https://apcseniores.wordpress.com/about/>



LIÇÕES E PISTAS DE INTERVENÇÃO

IV.

Quando iniciamos este trabalho conhecíamos à partida o maior dos desafios: lidar com pessoas é sempre uma tarefa hercúlea, quer pela diversidade dos perfis individuais, quer pela multiplicidade dos factores que podem ter impacto no seu comportamento.

Ao iniciar as nossas pesquisas, lemos o ensaio “O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa”¹²², nós que somos maioritariamente nascidos na década de 80, e rapidamente percebemos que o mundo evoluiu a um ritmo acelerado. À data do nosso nascimento, Portugal era um dos países europeus com uma população mais jovem. Hoje, apenas décadas depois, o país aproxima-se do pólo inverso. A investigação deu-nos conta de um fenómeno inelutável e instalado. O envelhecimento da população, e por consequência, o envelhecimento da força de trabalho, não são um risco no futuro, são uma condição do presente. Deveríamos hoje estar a lidar proactivamente com este fenómeno, respondendo aos desafios actuais e preparando os que o futuro certamente reserva. Mas a realidade em Portugal, ainda que geograficamente evolua a diferentes ritmos, é a de um Estado e de um tecido empresarial ainda pouco orientados para a acção e certamente menos orientados para uma gestão previsional e estratégica do futuro.

Os casos de boas práticas de gestão da idade, em contexto nacional, são ainda escassos. A investigação passou maioritariamente pelo contexto internacional em países onde o envelhecimento activo é já uma temática discutida de forma transversal e alvo de uma intervenção concertada das diferentes partes interessadas. Independentemente das limitações decorrentes da escassa amostra disponível em contexto nacional, o desenvolvimento do estudo salientou

a necessidade de explorar em profundidade um conjunto de opções de intervenção que reúnem consenso quanto ao impacto positivo na empregabilidade dos seniores.

A eliminação do espírito discriminatório e pejorativo em relação ao envelhecimento é crucial para fomentar a retenção e reintegração dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

A estratégia passará por iniciativas activas de consciencialização, comunicação e formação para e com todos nós. A desconstrução de um paradigma do envelhecimento já caduco e a construção de uma imagem social mais representativa da realidade, e por inerência, mais positiva do valor dos seniores, deve começar desde os primeiros anos de vida e ser transversal a todas as esferas da sociedade. A este nível, importam tanto os esforços dos agentes políticos, entidades públicas e privados como os esforços dos próprios trabalhadores, dos cidadãos em geral e das famílias. A tomada de consciência far-se-á, certamente, de forma gradual mas será tanto mais eficaz quantos mais se predisuserem a levá-la a cabo.

Para que este discurso surta efeitos é indispensável que as orientações públicas, no âmbito do emprego, sejam consonantes com essa representação do sénior enquanto membro activo da sociedade e activo válido em contexto de trabalho. A prática deve acompanhar o discurso (sob pena de não ser considerado verdadeiro) e as orientações políticas que visam excluir os *trabalhadores seniores* de forma antecipada para responder a constrangimentos económicos (entre outras) sem que haja qualquer análise criteriosa sobre o desempenho desses mesmos trabalhadores, devem ser abandonadas.

Importa trabalhar, ao nível da concertação so-

cial, políticas e medidas que visem maior diversidade nas formas de relação contratual indo de encontro às necessidades das empresas e às expectativas dos *trabalhadores seniores* sobretudo no que diz respeito à flexibilidade da relação contratual e dos horários de trabalho. Importa também criar as condições para que permanecer no activo, após a idade de referência para a reforma, seja uma opção e não represente encargos adicionais para os empregadores ou diminuição de rendimentos para os trabalhadores.

A melhoria das condições de trabalho e a construção de ambientes organizacionais inclusivos que fomentem a cooperação intergeracional criam organizações atractivas para a permanência de todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores mais velhos. O retorno do investimento numa organização inclusiva traduzir-se-á não apenas ao nível dos clientes internos mas também no reconhecimento externo junto de potenciais candidatos a emprego e junto dos clientes finais que, sendo também eles cada vez mais velhos por força do envelhecimento da população, poderão identificar-se e valorar positivamente a marca.

À gestão de pessoas cabe também essa abordagem inclusiva, promovendo uma gestão igualitária no que diz respeito ao investimento realizado nos trabalhadores, independentemente da sua idade; e, simultaneamente, diferenciadora para respeitar as diferentes fases do ciclo de vida profissional – que acarretam necessariamente diferentes necessidades e expectativas. As práticas de gestão de recursos humanos não terão de mudar radicalmente na sua essência, terão apenas de ser adaptadas para melhor responder aos desafios de forças de trabalho constituídas por diferentes gerações.

Importa aqui referir uma vertente a montante – a formação dos gestores e dos gestores de pessoas – que não cabia no âmbito deste estudo. Sabemos hoje que a mudança de paradigma se fará muito por iniciativa do próprio mercado, mais até que pela acção do Estado. Às empresas e aos parceiros sociais caberá um papel fulcral mas a mudança de mentalidades e a adopção de perspectivas e abordagens de gestão estratégicas e sensíveis às questões da diversidade, deve começar ainda na formação dos futuros gestores e gestores de pessoas. Às instituições do ensino superior e profissional caberá um papel crítico no redesenho dos seus programas curriculares para assegurar que a formação ministrada responde aos desafios actuais e futuros do mercado e da força de trabalho.

Se para mudar as mentalidades é necessário trabalhar as concepções que cada um de nós faz sobre o envelhecimento e destacar a mais-valia que comprovadamente os *trabalhadores seniores* acrescentam à sociedade e às organizações, será também necessário mostrar aos próprios *trabalhadores seniores* que têm direito a desejar poder trabalhar até mais tarde, independentemente de um qualquer limite cronológico que trava a sua promoção enquanto cidadãos e profissionais.

É este é o papel que cabe a cada um de nós. Velhos ou novos, em idade ou mentalidade, cumpre-nos o dever cívico de, diariamente, combater os nossos próprios pré-conceitos e, gradualmente, caminhar no sentido de uma sociedade mais inclusiva onde o valor se mede pelo conhecimento, competências e desempenho e não pela data de nascimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong-Stassen, M.; Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: Contemporary empirical advancements in the study of aging in the workplace: Volume 32, Issue 2, pages 319–344.
- Arnone, W. (2006). Are employers prepared for the aging of the U.S. workforce? *Benefits Quarterly* 22(4). Retrieved March 3, 2007, from Academic Search Premier database (23131007).
- Bal, P. M.; de Lange, A. H.; Jansen, P. G. W.; van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior* 72 (1), 143-158.
- Bal, P. M.; de Lange, A. H.; Ybema, J. F.; Jansen, P. G. W.; van der Velde, M. E. G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology* 60 (1), 66-86.
- Bal, P. M.; Jansen, P. G. W.; van der Velde, M. E. G.; de Lange, A. H.; Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*; 76 (2010) 474–486.
- Barnes-Farrell, J.; Matthews, R. (2007). Age and work attitudes. In K. Shultz & G. Adams (Editors). *Aging and work in the 21st century* (pp. 139-162). Mahwah, NJ: LEA Laurence Erlbaum Associates.
- Bassey, E. J. (1998). Longitudinal changes in selected physical capabilities: muscle strength, flexibility and body size. *Age ageing* 27 (Suppl 3): 12-16.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: a review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*; 39: 31–55.
- Billett, S. R.; Dymock, D.; Johnson, G.; Martin, G. (2011). Last resort employees: older workers' perceptions of workplace discrimination. *Human Resource Development International*, Vol. 14(4), pp. 375-389.
- De Cieri, H.; Costa, C.; Pettit, T.; Buttigieg, D. (2009). Developing a strategic approach for Managing an ageing workforce. Fifteenth IIRA World Congress, Sydney, Australia. International Labour and Employment Relations Association, Ilera.
- De Wind, A.; Geuskens, G.; Reeuwijk, K.; Westerman, M.; Ybema, J.; Burdorf, A.; Bongers, P.; van der Beek, A. (2013). 'All those things together made me retire': qualitative study on early retirement among Dutch employees. *BMC Public Health* 2013, 13:516.
- Elovainio, M.; Forma, P.; Kivimaki, M.; Sinervo, T.; Sutinen, R.; Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlated of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, 19, 84-92.
- Forma, P.; Tuominen, E.; Väänänen-Tomppo, I. (2006). Finnish Pension Reform and Intentions of Older Workers to Continue at Work. Finnish Centre for pensions, Working Papers, 2.
- Greller, M. M.; Stroh, L. K. (2003). Extending working lives: Are current approaches tools or talismans? In: G. A. Adams & T. A. Beehr (Editors), *Retirement: Reasons, processes and results*. (Pp. 115 – 135), New York: Springer.
- Hanisch, K. A.; Hulin, C.L. (1990). Retirement as a voluntary organizational withdrawal behavior. *Journal of Vocational Behavior*; 37, 60-78.
- Hedge, J. W.; Borman, W. C.; Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Heponiemi, T., Kouvonen, A., Vanska, J., Halila, H., Sinervo, T., Kivimaki, M. & Elovainio, M. (2008). Effects of active on-call hours on physicians' turnover intentions and well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34, 5, 356-363.
- Heponiemi, T.; Elovainio, M.; Pekkarinen, L.; Sinervo, T.; Kouvonen, A. (2008). The Effects of Job Demands and Low Job Control on Work – Family Conflict: The Role of Fairness in Decision Making and Management. *Journal of Community Psychology*; 36(3):387–98.
- Hertel, G.; Van der Heijden, B.; de Lange, A.H.; Deller, J. (2013). Special Issue I. Facilitating Age Diversity in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 7.
- Herzog, A.; House, J.; Morgan, J. (1991). Relation of work and retirement to health and well-being in older age. *Psychology and Aging*, 6, 202–211.
- Huhtanen, P.; Nygard, C. H.; Tuomi, K.; Martikainen, R. (1997). Changing in stress symptoms and their relationship to changes at work in 1981-1992 among elderly workers in municipal occupations. *Scand J Work Environ Health*; 23 (Suppl II): 36-48.
- i-HRM consortium (2014). *Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers*, Preliminary Research Report. European Commission financed project Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers.
- Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58:546.
- Kanfer, R.; Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kinsella, K.; Velkoff, V. A. (2001). *An Aging World: 2001*. U.S. Census Bureau, Series P95/01-1. U.S. Government Printing Office, Washington, DC.
- Kooij, T. A. M.; Jansen, P. G. W.; Dijkers, J. S. E.; de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Kooij, T. A. M.; Jansen, P.G.W.; Dijkers, J. S. E.; de Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal*

of *Organizational Behavior*, 31, 1111-1136. 10.1002/job.666.

Lin, T.; Hsieh, A. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8, 243-247.

Loch, C. H.; Sting, Fabian J.; Bauer, N.; Mauermann, H. (2010). How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb. *Harvard Business Review*, from the march 2010 issue.

Manpower Inc. (2007). *Employment Outlook Survey Global*. USA: Manpower Inc.

Munnell, A.; Sass, S.; Soto, M. (2006). Employer Attitudes towards Older Workers: Survey Results. *Work Opportunity Briefs 3*. Center for Retirement Research.

Patrickson, M.; Ranzijn, R.. (2004). Bounded choices in work and retirement in Australia. *Employee Relations*; 26(4): 422-432.

Pestana, Nuno Nóbrega (2003). *Trabalhadores mais Velhos: políticas públicas e práticas empresariais*. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho n.º 1, MSST/DGERT, Lisboa, pp. 321.

Piteira, Margarida (2014). Do envelhecimento demográfico ao envelhecimento activo: as políticas de activação em contexto de trabalho, artigo para o 11.º Congresso Internacional de Segurança e Saúde no Trabalho, Porto.

Ranzijn, R.; Carson, E.; Winefield, A. (2004). Barriers to mature aged re-employment: Perceptions about desirable work-related attributes held by job seekers and employers. *International Journal of Organisational Behaviour*; 8(7), 559-570.

Ranzijn, R.; Carson, E.; Winefield, A. H. (2002). *On the Scrap-heap at 45: Report of Mature Aged Unemployment Research 2000-2002*. Adelaide, SA: Department of Education, Arts and Social Sciences, University of South Australia.

Rosa, M. J. V. (2012). *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Schreurs, B.; De Cuyper, N.; van Emmerik, I. J. H.; Notelaers, G.; De Witte, H. (2011). Job demands and resources and their associations with early retirement intentions through recovery need and work enjoyment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 11.

Shacklock, A. (2002). *Ethical decision-making and human resource management in the Australian public sector*. Unpublished PhD thesis, Griffith University, Australia.

Shacklock, K.; Fulop, L.; Hort, L. (2007). Managing older worker exit and re-entry practices: A 'revolving door'? *Asia Pacific Journal of Human Resources*: Volume 45, Issue 2, pages 151-167.

Silva, S. (2008). Os espaços de participação das pessoas mais velhas na sociedade portuguesa actual. *Actas do VI Congresso Português de Sociologia*, Número de Série 528. Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Silverstein, M. (2008). Meeting the challenges of an aging workforce. *American Journal of Industrial Medicine*. Vol. 51, no. 4, pp. 269-280.

Steinberg, M. A.; Donald, K. J.; Najman, J.; Skerman, H. (1996). Attitudes of employees and employers towards older workers in a climate of anti-discrimination. *Australasian Journal on Ageing*: Volume 15, Issue 4, pages 154-158.

Steinberg, M.; Walley, L.; Tyman, R.; Donald, K. (1998). Too old to work? in Patrickson, M. and Hartmann, L. (ed), *Managing an ageing workforce* Warriewood. NSW: Business and Professional Publishing.

Sutiner, R.; Kivimäki, M.; Elovainio, M.; Forma, P. (2005). Associations between stress at work and attitudes towards retirement in hospital physicians. *Work and Stress*, 19: 177-185.

Taylor, M. A.; Shore, L. M. (1995). Predicting retirement age: Personal, psychological, and organizational factors. *Psychology and Aging*, 10, 76-83.

Taylor, M. A.; Shore, L. M. (1995). Predictors of planned retirement age: an application of Beehr's model. *Psychol Aging*; 10(1):76-83.

Tikkanen, Tarja (2011). From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers. *The International Journal of Human Resource Management (Impact Factor: 1.04)*. 22(6):1217-1220; DOI: 10.1080/09585192.2011.559093.

Van Dalen, H. P.; Henkens, K.; Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy* 19: 47-60.

Van Dalen, H. P.; Henkens, K.; Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *US National Library of Medicine National Institutes of Health*, 36(2):309-30.

Van Dalen, H. P.; Henkens, K.; Wang, M. (2014). Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers, *The Gerontologist*, forthcoming.

Van den Berg, T.; Schuring, M.; Avendano, M.; Mackenbach, J.; Burdorf, A. (2010). The impact of ill health on exit from paid employment in Europe among older workers. *Occupational & Environmental Medicine*; 67(12):845-52.

Van Solinge, H.; Henkens, K. (2008). Satisfaction with and adaptation to retirement: one of a kind? *Psychology and Aging*, 23 (2): 422-434.

Van Solinge, H.; Henkens, K. (2011). The retirement decision making process: the role of work and organizational context. *Gedrag & Organisatie* 24 (4), 430-452.

Van Solinge, H.; Henkens, K. (2014). Readiness to work past official retirement age: the impact of late adult career mobility. *Social Demography*, NIDI, The Hague, Netherlands, 2. Tilburg University, Tilburg, Netherlands.

Wang, M.; Chen, Y. (2004). Age differences in the correction processes of context-induced biases: When correction succeeds. *Psychology and Aging*, 19:536-540.

Wang, M.; Chen, Y. (2006). Age differences in attitude change: Influences of cognitive resources and motivation on responses to argument quantity. *Psychology and Aging*, 21:581-589.

Ybema, J. F.; Geuskens, G. A.; Van den Heuvel, S. G.; de Wind, A.; Leijten, F. R. M.; Joling, C.; Blatter, B. M.; Burdorf, A.; Van der Beek, A. J.; Bongers, P. M. (2014). Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM): The design of a four-year longitudinal cohort study among 15,118 persons aged 45 to 64 years. *British Journal of Medicine and Medical Research*; 4(6):1383-1399.

Ybema, J. F.; Vos, F.; Geuskens, G. A. (2013). Sustainable employability: from research to practical approaches, in de Lange, A.; van der Heijden, B. Sustainable employability of older employees: Best practices and interventions. Vakmedianet.

REFERÊNCIAS INFOGRÁFICAS

Adecco Group White Paper (2011). It's time to manage age: Overview of labour market practices affecting older workers in Europe. Disponível em http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Documents/mature_workers_2011.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

AESE Business School (2014). Interação entre Gerações no Mundo Empresarial: Desafios e Oportunidades. Disponível em http://www.aese.pt/aese/noticias/detalhe/interacao_entre_geracoes_no_mundo_empresaremp_desafios_e_oportunidades (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Age UK (2014). Productivity and age. Disponível em [http://www.ageuk.org.uk/PageFiles/12808/Age%20and%20productivity%20briefing%20\(March%202014\).pdf?dtrk=true](http://www.ageuk.org.uk/PageFiles/12808/Age%20and%20productivity%20briefing%20(March%202014).pdf?dtrk=true) (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Center for Retirement Research at Boston College (2007). Older Workers: Lessons from Japan. Work Opportunities for Older Americans, Series 11. Disponível em https://www2.bc.edu/~jbw/documents/wob_11.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Comissão Europeia (2010). Comunicação da Comissão – Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Comissão Europeia, disponível em <http://eur-lex.europa.eu> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Comissão Europeia (2011). Estratégia Europeia para o Emprego, promover a melhoria do emprego na Europa. Comissão Europeia, disponível em <http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/EstrategiaEuropeiapa-raoEmprego.pdf> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Comissão Europeia (2012). Active Ageing Report, Special Eurobarometer 378 / Wave EB76.2 – TNS opinion & social. Directorate-General for Communication, disponível em http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Conselho da União Europeia (2005). Decisão do Conselho de 12 de Julho de 2005 relativa às orientações para as políticas de emprego

dos Estados-Membros. *Jornal Oficial da União Europeia* L 205 de 6 de Agosto de 2005, disponível em http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2005.205.01.0021.01.POR (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Conselho da União Europeia (2012). Conclusões do Conselho: Dar uma resposta aos desafios demográficos através de uma maior participação de todos no mercado de trabalho e na sociedade. Conselho da União Europeia (EPSCO), disponível em <http://register.consilium.europa.eu> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Deller, J.; Maxin, L. Obieglo, M. (2011). Silver Work: Implications for Organizations Preparing for the Future of Work. The four pillars no. 48. Disponível em https://www.genevaassociation.org/media/181334/ga2011-4p48-deller_maxin_obieglo.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Dhétet, C.; Naegele, L.; Thode, E. (2013). Second Career Labour Markets Assessing Challenges – Advancing Policies. Bertelsmann Stiftung & European Policy Centre. Disponível em http://www.epc.eu/pub_details.php?cat_id=1&pub_id=3586 (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Equality Authority (2012). Say no to ageism week. Equality Authority, Health Service Executive (H.S.E.). Disponível em <http://www.equineurope.org/Say-No-To-Ageism-Week-Ireland> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

EUROFOUND (2008). Annual report 2008. Office for Official Publications of the European Communities, disponível em <http://www.eurofound.europa.eu> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

EUROSTAT (2013), disponível em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Federal/Provincial/Territorial Ministers Responsible for Seniors (2012). Age-Friendly Workplaces: Promoting Older Worker Participation. Québec. Disponível em <http://www.seniors.gc.ca/eng/working/ftpf/promoting.pdf> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Governo de Portugal (2014). Estratégia Europa 2020, Ponto de situação das metas em Portugal. Governo de Portugal, disponível em http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014_portugal_pt.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

ICF International Company (2012). Employers' practices for Active Ageing - Final synthesis paper of the European Employers' organisations project on age management policies in enterprises in Europe. Disponível em <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2013-00857-E.pdf> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

INE (2012). Censos 2011: Resultados definitivos – Portugal. Instituto Nacional de Estatística, disponível em <http://censos.ine.pt> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

INE (2014). Inquérito ao Emprego 2013. Instituto Nacional de Estatística, disponível em www.ine.pt (consultado em 10 de Novembro de 2014).

International Longevity Centre – UK (2013). How do we support older workers?. ILC-UK European policy debate supported by Prudential from ILC- UK. Disponível em http://www.ilcuk.org.uk/index.php/events/european_policy_debate_how_do_we_support_older_workers (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2006). Plano Nacional de Emprego: Estratégia Nacional de Envelhecimento Activo. Gabinete de Estratégia e Planeamento, disponível em www.gep.msss.gov.pt/estudos (consultado em 10 de Novembro de 2014).

OECD (2006). Live Longer, Work Longer: A synthesis report. OECD Publishing. Disponível em <http://www.oecd.org/employment/livelongerworklonger.htm> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

OECD (2011). Pensions at a glance 2011. OECD, disponível em www.oecd.org/bookshop (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Parent-Thirion, A.; Vermeulen, G.; Van Houten, G.; Lyly-Yrjänäinen, M.; Biletta, I.; Cabrita, J. (2012). Fifth European Working Conditions Survey. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponível em <http://eurofound.europa.eu/publications/report/2012/other/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Pillinger, J. (2009). Toolkit: Demographic change, age management and competencies in the gas sector in Europe. EUROGAS, EMCEF e EPSU. Disponível em http://www.epsu.org/IMG/pdf/TOOLKIT_gas_sector_final_SUMMARY_-_EN.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

PORDATA (2014), disponível em www.pordata.pt (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Sainsbury's (2012). A great place to work. 20x20 Factsheet. Disponível em http://www.j-sainsbury.co.uk/media/1375856/csr_factsheet_great_place_to_work.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Sinclair, D.; Watson, J.; Beach, B. (2013). Working longer: an EU perspective. Disponível em http://www.ilcuk.org.uk/files/Working_longer_an_EU_perspective.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Singapore Human Resources Institute (2011). Lifestyle Leave and Career Breaks: Leading Practices for Managing Mature Employees. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices, Singapore. Disponível em <https://www.tafep.sg/assets/files/Publications/Publication%20-%20Leading%20Practices%20for%20Managing%20Mature%20Employees.pdf> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Social Dialogue Committee of the Postal Sector (2014). Project 2014: Managing demographic challenges in the postal sector. Disponível em http://www.postsocialdialog.org/index.php?option=com_content&task=view&id=98 (consultado em 10 de Novembro de 2014).

The Sloan Center on Aging & Work (2010). Talent management And The Prism of Age, executive case summary series. The Sloan Center on Aging & Work at Boston College, disponível em http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/case_TM.pdf (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Tuomi K; Ilmarinen J; Jahkola A; Katajarinne L; Tulkki A. (1998). Work Ability Index. 2nd revised edn. Helsinki: Finnish Institute of Occupa-

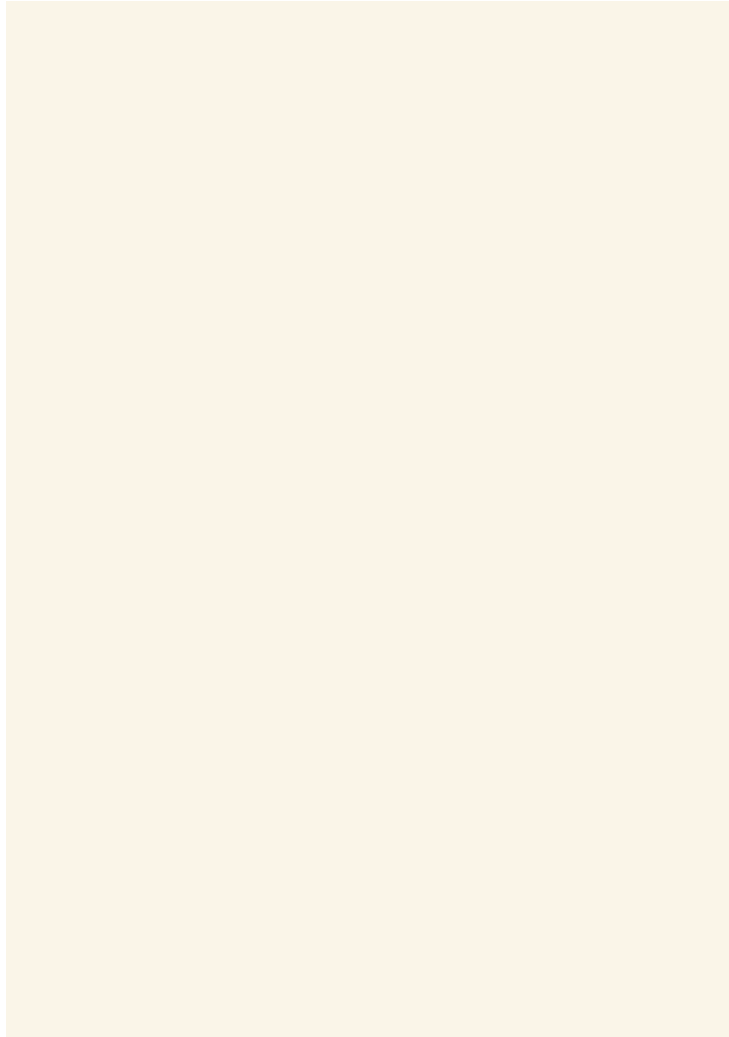
tional Health. Disponível em <http://www.ttl.fi/en/health/wai/pages/default.aspx> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

União Europeia (2007). Tratado de Lisboa que altera o Tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia, assinado em Lisboa em 13 de Dezembro de 2007. Jornal Oficial da União Europeia C 306 de 17 de Dezembro de 2007, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=OJ:C:2007:306:TOC> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

Van Zwieten, M., Ybema, J. F., & Geuskens, G. (2011). Arbeidsvoorwaarden en de gewenste pensioenleeftijd. Gedrag en Organisatie, 24(4), 412.

Vendramin, P.; Valenduc, G.; Molinié, A.; Volkoff, S.; Ajzen, M.; Léonard, E. (2012). Sustainable work and the ageing workforce, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponível em <http://eurofound.europa.eu/publications/report/2012/other/sustainable-work-and-the-ageing-workforce> (consultado em 10 de Novembro de 2014).

ESTUDO



SOBRE BOAS PRÁTICAS

Advancis Business Services

Website: www.advancis.pt

Email: info@advancis.pt

Com 55 anos de idade, PABLO PICASSO terminou a sua obra prima – a Guernica.

ANTÓNIO EGAS MONIZ foi galardoado com o prémio Nobel de Medicina em 1949, tinha 75 anos.

Para além da conhecida obra literária, JEAN-PAUL SARTRE trabalhou na fundação do jornal Libération com 68 anos de idade.

JOSÉ SARAMAGO publicou o seu primeiro romance com 25 anos, mas foi a partir de 1995 que agarrou a atenção dos leitores, tinha 73 anos.

MANOEL DE OLIVEIRA estreia o seu primeiro filme em 1931 e nunca mais parou. Em 2014 celebra 106 anos.

O inglês CHARLES ROBERT DARWIN publica com 50 anos de idade a famosa teoria da evolução no livro A Origem das Espécies.

MARIA DE LOURDES RUIVO DA SILVA DE MATOS PINTASILGO, foi a única mulher que desempenhou o cargo de primeiro-ministro em Portugal, tendo chefiado o V Governo Constitucional até 1980, aos 50 anos de idade.

Apesar das suas primeiras descobertas surgirem com 26 anos de idade, LOUIS PASTEUR inaugurou o Instituto Pasteur com 66 anos, 3 anos após produzir a primeira vacina contra a raiva.

Ainda que praticamente surdo, LUDWIG VAN BEETHOVEN escreve a conhecida Nona Sinfonia com 54 anos.

ROBERT BADEN-POWELL é conhecido como o fundador do movimento mundial de escotismo. À data da sua fundação tinha 50 anos.

BENJAMIN FRANKLIN foi membro do comité que elaborou a Declaração da Independência com 70 anos de idade e depois de reconhecidos trabalhos também como inventor e escritor.

Com 58 anos, o americano CHESLEY “SULLY” SULLENBERGER salvou 155 pessoas ao aterrar, com sucesso, o avião que pilotava no rio Hudson.

OPRAH GAIL WINFREY vencedora de múltiplos prémios Emmy pelo programa The Oprah Winfrey Show, o talk-show com maior audiência da história da televisão norte-americana. Gere, aos 60 anos, o seu próprio canal de televisão.

NELSON ROLIHLAHLA MANDELA, ou Madiba, nasceu em 1918, passou 27 anos na prisão, ganhou o prémio Nobel da Paz em 1993 e foi eleito Presidente da África do Sul aos 76 anos. Casou, pela terceira vez, aos 80 anos com Graça Machel.

MARGARET THATCHER nasceu em 1925 e foi nomeada como a primeira mulher a ser primeira-ministra do Reino Unido em 1979

D. ANTÓNIA ADELAIDE FERREIRA, a Ferreirinha, como era carinhosamente conhecida, nasceu em 1811. Aos 57 anos, D. Antónia compra enormes quantidades de vinho para ajudar os agricultores na luta contra os baixos preços praticados pela abundância de vinho. Dois anos mais tarde, e perante uma praga que destrói toda a produção, negocia com os ingleses todo o vinho que permanecia nos armazéns, contribuindo, assim, para um enriquecimento da casa Ferreira.

SOPHIA DE MELLO BREYNER ANDRESEN nasceu, no Porto, a 6 de Novembro de 1919 e escreveu o Primeiro livro de poesia, a sua última obra, aos 80 anos

REGINA QUINTANILHA DE SOUSA VASCONCELOS nasceu em 1893. Foi a primeira mulher licenciada em Direito e Advogada em Portugal: fez a sua estreia como Advogada no Tribunal da Boa Hora, depois do Supremo Tribunal de Justiça lhe ter dado autorização para advogar. Exerceu de forma exemplar a Advocacia em Portugal, Brasil e Estados Unidos da América até aos 64 anos.