



Relatório europeu

**Perceções de entidades
empregadoras e pessoas
reformadas sobre a transição
para a reforma**



PARCERIA SILVER

- AFEJI
- APROXIMAR – COOPERATIVA DE SOLIDARIEDADE SOCIAL, CRL
- EaSI - ASOCIATIA EUROPEAN ASSOCIATION FOR SOCIAL INOVATION
- CENTER ZA IZOBRAZEVANJE IN KULTURO TREBNJE JAVNI ZAVOD
- En3karriere
- KMOP - KENTRO MERIMNAS OIKOGENEIAS KAI PAIDIOU
- MERSEYSIDE EXPANDING HORIZONS LIMITED

O consórcio é constituído por organizações com longa experiência na formação de adultos e por empresas de diversos setores produtivos. Todos os parceiros têm experiência de trabalho com diferentes grupos-alvo relevantes para a iniciativa, pelo que cobrirão as necessidades das pessoas, assim como dos grupos-alvo institucionais, tais como instituições de formação profissional e associações.

AUTORES

Marion Cofais, Djamila Silva, Joana Portugal, Elena Patlagica, Ramona Enache, Poul-Erik Tindbaek, Laura Neagu, Tjaša Logar, Jasmina Pakiž, Eirini Psachoulia, Bryan Walsh, Francesca laquinta, Joe Hemington.



AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todas as organizações parceiras pelo seu trabalho e divulgação da iniciativa SILVER. Um agradecimento especial a todos os inquiridos que disponibilizaram o seu precioso tempo e nos forneceram perspetivas e dados valiosos para continuarmos a promover a inclusão social dos trabalhadores seniores. Por último, obrigado à Comissão Europeia (Programa Erasmus+) pelo financiamento da iniciativa.



ÍNDICE

PARCERIA SILVER	1
AUTORES	1
AGRADECIMENTOS	2
1. Resumo	4
2. Introdução	6
4. Práticas inspiradoras	10
5. Perspetivas dos reformados	28
Síntese das entrevistas semiestruturadas a pessoas com mais de 55 anos de idade	29
Motivo da reforma	31
I. Apoio recebido da parte da organização	33
6. Resultados das entrevistas semiestruturadas a empregadores, diretores e RH	37
Tipo de empresas e processo de reforma nas empresas	39
6. Recomendações	44
7. Conclusões	46
8. Bibliografia	48
9. Anexos	49
ANEXO 1	50
Modelo para práticas inspiradoras	50
ANEXO 2	52
Entrevista semiestruturada a reformados	52
ANEXO 3	54
Entrevista semiestruturada a empregadores, diretores, RH	54



1. Resumo

A UE enfrenta um aumento da participação das pessoas mais velhas na população ativa: em 2018, 32,8% da população da UE tinha mais de 55 anos, sendo incentivada a permanecer mais tempo no mercado de trabalho. Esta realidade pressiona tanto os empregadores como os trabalhadores a enfrentarem em conjunto a situação e a prepararem-se para uma carreira na terceira idade e a uma fase de pré-reforma (*Ageing EU Report, 2019*). Existem algumas estratégias para manter os trabalhadores mais velhos ativos, tais como a flexibilidade de horário, o trabalho em casa, o trabalho a tempo parcial, podendo também ser usadas abordagens diferentes que promovam a sua permanência no trabalho, uma transição equilibrada e suave para a reforma, a sua participação e contribuição para a organização, promovendo simultaneamente um estilo de vida ativo e uma vida pré-reforma, aumentando assim a satisfação no trabalho, um fator-chave para prolongar a vida ativa (*Eurostat, 2019*).

As pessoas em todo o mundo vivem durante mais tempo. Atualmente, a maioria das pessoas vive até aos 60 anos ou mais. Em todo o mundo, o número e a proporção de pessoas mais velhas na população estão a aumentar.

Simultaneamente, a UE enfrenta desafios na promoção dos direitos das pessoas mais velhas e no respeito pelo seu valor acrescentado numa “economia de prata”, devendo começar a focar as intervenções no envelhecimento também na antecipação da terceira idade (*AGE Platform, 2015*).

Existem algumas estratégias para manter os trabalhadores mais velhos ativos, tais como a flexibilidade de horário, o trabalho em casa, o trabalho a tempo parcial, podendo também ser usadas abordagens diferentes que promovam a sua permanência no trabalho, uma transição equilibrada e suave para a reforma, a sua participação e contribuição para a organização, promovendo simultaneamente um



estilo de vida ativo e uma vida pré-reforma, aumentando assim a satisfação no trabalho, um fator-chave para prolongar a vida ativa (*Eurostat, 2019*).

Sendo uma questão da UE, considerando não só o envelhecimento, mas também os valores e princípios da UE relativos à participação dos adultos mais velhos na sociedade, especialmente a livre mobilidade dos trabalhadores entre os Estados-Membros, esta situação deve ser desenvolvida e testada com diferentes países da UE. Os parceiros uniram-se na identificação de uma necessidade comum dos seus contextos: as políticas de recursos humanos devem mudar e transformar-se numa nova abordagem que promova o envelhecimento ativo e introduza práticas de gestão da idade que devem passar de reativas a proativas. Além disso, é necessária uma formação para o pessoal dos recursos humanos.



2. Introdução

O SILVER é uma iniciativa Erasmus+ concebida para recolher as boas práticas existentes para um local de trabalho inclusivo para pessoas com mais de 55 anos de idade e para promover uma carreira na terceira idade ou facilitar a transição para a reforma.

Este conceito visa sensibilizar os trabalhadores mais velhos para a possibilidade de uma reforma ativa e enriquecer as práticas das chefias ou especialistas em RH no sentido de incluírem os profissionais seniores durante mais tempo no mercado de trabalho.

A iniciativa SILVER é coordenado por *Merseyside Expanding Horizons* (Reino Unido), com parceiros da Dinamarca (*en3karrier*), França (*Afeji*), Grécia (*KMOP - Kentro merimnas oikogeneias kai paidiou*), Portugal (*Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL*), Roménia (*Asociatia European Association for Social Innovation*) e Eslovénia (*CIK – Center Za Izobraževanje in Kulturo Trebnje*). A missão dos Parceiros é criar ferramentas e recursos de aprendizagem para locais de trabalho “amigos da idade” em todos os setores.

Os grupos-alvo da iniciativa são:

- chefias, profissionais dos RH e outros profissionais interessados, através de uma maior sensibilização, estratégias e ferramentas de aprendizagem aplicadas de forma estruturada, visando contribuir para o prolongamento da carreira ou para a preparação da reforma. Esta atividade tem por objetivo melhorar a sua preparação no apoio aos trabalhadores mais velhos para uma reforma ativa ou facilitar a transição para a reforma, preparando os profissionais seniores para esta fase.
- os próprios trabalhadores mais velhos, para tomarem consciência dos desafios do envelhecimento e se capacitarem para um envelhecimento ativo no local de trabalho, quer continuando a trabalhar durante mais tempo, quer ajudando a uma transição suave para a reforma.



A iniciativa SILVER, durante a sua vigência, apresentará quatro resultados principais que aumentarão a integração dos adultos mais velhos no ambiente de trabalho e assegurarão uma transição fácil para a reforma:

1. Recolher práticas inspiradoras – todos os parceiros organizarão sessões de debate com profissionais seniores e chefias ou profissionais de RH com vista à recolha das práticas existentes em matéria de reforma ativa ou de transição fácil para a reforma.
2. Criar uma ferramenta de autoavaliação *online* para o envelhecimento ativo no local de trabalho – uma ferramenta útil para ambas as categorias que visa aumentar a consciencialização para as práticas de uma reforma ativa ou de uma transição suave.
3. Conceber e testar o programa de formação “Envelhecer, trabalhar e viver” dirigido às chefias e profissionais de RH – uma abordagem metodológica administrada pelos parceiros para uma reforma ativa ou uma transição suave.
4. Criar um *kit/ “caixa de ferramentas”* de promoção de uma carreira na terceira idade – dirigido às chefias, departamentos de RH, formadores que incluirá material visual com práticas, exercícios e recursos interativos para promover uma carreira para os profissionais seniores.

O relatório que se segue é um resumo da implementação do IO1. Trata-se de um estudo qualitativo e de uma análise do estado da arte dos locais de trabalho “amigos da idade”, sob a forma de uma recolha de práticas, histórias e perspetivas de empregadores e trabalhadores. O estudo abrange todos os países participantes, permitindo uma caracterização de sete perfis de países da UE e uma análise comparativa das informações recolhidas.

Fornece uma descrição de práticas e metodologias inspiradoras do envelhecimento ativo no local de trabalho, com a finalidade de proporcionar às organizações, às suas partes interessadas e aos países



uma forma de aprenderem uns com os outros. Os elementos de inovação baseiam-se nas metodologias utilizadas, as quais são participativas e diretas e dão “voz” aos envolvidos na questão, ou seja, os reformados e os empregadores.

Este relatório inclui um conjunto de recomendações para as políticas a nível local e organizacional, assim como para o desenvolvimento de cada produção intelectual.

O presente Relatório Europeu de Investigação divide-se em duas partes: a primeira parte consiste numa análise do contexto nacional relacionada com as boas práticas existentes em cada um dos países parceiros (capítulo 4) e a segunda parte é composta pelos resultados da investigação de consulta baseada em entrevistas semiestruturadas com os grupos-alvo (capítulos 5-6).



3. Metodologia

A metodologia utilizada seguiu duas linhas:

O primeiro passo foi conceber o modelo para a recolha de boas práticas e a entrevista semiestruturada. Esta atividade foi implementada através de uma colaboração eficaz entre todos os parceiros.

A seguir, cada país parceiro implementou a atividade de recolha de dados e de realização das entrevistas.

O objetivo geral foi criar um estado da arte sobre locais de trabalho “amigos da idade”, sob a forma de uma recolha de práticas, histórias e perspetivas de empregadores e trabalhadores (Anexo 1).

Cada um dos países participantes envolveu-se com o grupo-alvo de várias formas, dadas as diferentes circunstâncias em cada país parceiro por causa da COVID-19. A maior parte das entrevistas semiestruturadas e das recolhas de histórias (Anexos 2 e 3) foram realizadas presencialmente, por videochamada ou por telefone. Cada entrevistador foi informado da iniciativa SILVER e do motivo da entrevista. Em conjunto, marcaram uma data e um local para a entrevista. Foi assinado um consentimento informado antes do início de cada entrevista.

A segunda etapa consistiu na análise dos resultados das entrevistas semiestruturadas e na investigação documental, com vista à implementação da iniciativa Silver tendo em conta os resultados de cada relatório nacional.



4. Práticas inspiradoras

ESLOVÉNIA

1. Apoio abrangente às empresas para um envelhecimento ativo dos trabalhadores.

O “Apoio abrangente às empresas para um envelhecimento ativo dos trabalhadores” é apoiado e realizado pelo Gabinete do Governo para o Desenvolvimento e Política de Coesão Europeia. O projeto é financiado a nível nacional e cofinanciado pelo Ministério do Trabalho, da Família, dos Assuntos Sociais e da Igualdade de Oportunidades e pela União Europeia no âmbito do Fundo Social Europeu. O objetivo do projeto é dar resposta aos desafios dos trabalhadores mais velhos, numa direção que promova o prolongamento do tempo de trabalho, reforçando as competências dos trabalhadores mais velhos, desfazendo os estereótipos relacionados com os trabalhadores mais velhos, capacitando os trabalhadores com várias competências para terem sucesso num ambiente de trabalho envelhecido e adiando a sua reforma. Os grupos-alvo do projeto são os empregadores e os trabalhadores com mais de 45 anos, as instituições públicas envolvidas no desenvolvimento e na implementação de políticas de envelhecimento ativo, o setor privado, os parceiros sociais e o público em geral. O projeto oferece às empresas vários programas de apoio, apoio financeiro e *workshops* de formação, com a finalidade de melhorar a situação dos trabalhadores mais velhos. Os benefícios do projeto para os trabalhadores são o reforço das suas competências e, conseqüentemente, o prolongamento da sua vida ativa e os benefícios para as empresas são os estímulos financeiros para a implementação de soluções inovadoras para melhorar a situação dos trabalhadores mais velhos no local de trabalho.

2. Apoio psicossocial abrangente às empresas para um envelhecimento ativo dos trabalhadores – FORWARD.

O título do projeto é “Apoio psicossocial abrangente às empresas para um envelhecimento ativo dos trabalhadores – FORWARD” e é financiado a nível nacional. O operador do projeto é a Fundação Prizma, sob o patrocínio do Gabinete do Governo para o Desenvolvimento e Política de Coesão Europeia. O projeto está a trabalhar na criação de uma abordagem multidisciplinar para levar a cabo medidas de prevenção e reduzir o número de baixas por doença, problemas de saúde mental e reformas antecipadas. Foi desenvolvido um programa de prevenção e gestão de fatores psicossociais que inclui aconselhamento psicológico para os trabalhadores e os seus familiares, formação em matéria de saúde mental e fatores psicossociais para diversos grupos de trabalhadores e atividades de promoção e prevenção. As empresas são motivadas a implementar medidas de prevenção de diferentes fatores psicossociais que podem ter um impacto negativo na capacidade de os trabalhadores se manterem saudáveis e produtivos. Os trabalhadores beneficiam de conselhos e orientações que podem ajudá-los a reforçar a sua saúde mental e a prolongar a sua reforma.

3. *Flight* [NT: Voo, em inglês].

O projeto chama-se “*Flight*”. É realizado na região de coesão oriental da Eslovénia, sob o patrocínio da Associação de Empregadores da Eslovénia e do Ministério do Trabalho, da Família, dos Assuntos Sociais e da Igualdade de Oportunidades, em conjunto com o Fundo Social Europeu. É financiado a nível nacional. As empresas colaboradoras são responsáveis pela execução das atividades do projeto e são apoiadas pelos operadores do projeto. O projeto prevê o desenvolvimento de um modelo de negócio inovador e abrangente para o envelhecimento ativo e saudável dos trabalhadores. Para cada uma das 120 empresas colaboradoras, é concebido um plano de medidas individualizado. O projeto fornece apoio especializado, aconselhamento, formação, material



e instrumentos práticos de apoio ao plano na empresa. No final, será desenvolvida uma plataforma na internet que será estratégica para a gestão dos trabalhadores mais velhos. Os benefícios do projeto são a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores nos seus locais de trabalho e a melhoria da capacidade de adaptação às mudanças decorrentes do envelhecimento.

GRÉCIA

4. Melhoria das qualificações profissionais dos desempregados de longa duração com baixas qualificações académicas.

O título do projeto é “Melhoria das qualificações profissionais dos desempregados de longa duração com baixas qualificações académicas”. Foi implementado pela União das Câmaras de Comércio Helénicas (KEEE) no âmbito do Programa Operacional “Macedónia Central 2014-2020” que foi cofinanciado pelo Fundo Social Europeu (BCE). O projeto foi financiado a nível europeu, pelo Fundo Social Europeu, com participação nacional. Este projeto é promissor na melhoria do acesso ao mercado de trabalho de pessoas vulneráveis, populações em risco de pobreza e exclusão social, com destaque para os desempregados de longa duração, com baixas qualificações e com mais de 50 anos. O programa tinha como objetivo reforçar as oportunidades de emprego dos beneficiários através da aquisição de novos conhecimentos, competências e capacidades que terão um impacto positivo no reforço das suas capacidades profissionais e na promoção do emprego. Os benefícios deste programa, para os participantes, são a aquisição de novos conhecimentos e competências que contribuíram para as suas qualificações e reforçaram as suas oportunidades de emprego, especialmente para os desempregados de longa duração com mais de 50 anos.

5. Serviços para o Desenvolvimento e Implementação de uma Plataforma Interativa de Gestão Preventiva da Questão do Envelhecimento Ativo.

O projeto intitula-se “Serviços para o Desenvolvimento e Implementação de uma Plataforma Interativa de Gestão Preventiva da Questão do Envelhecimento Ativo”. Uma boa prática é o entregável 1.1.2. do projeto intitulado “Roteiro do Envelhecimento Ativo na Grécia 2012-2020”. O objetivo do projeto era formular políticas concretas, pormenorizadas e específicas, seguidas de medidas de apoio no sentido de manter a população com mais de 55 anos na vida ativa. No setor público e no setor privado, é necessário que os trabalhadores com mais de 55 anos tenham valor e sejam ativos nos seus empregos e no mercado de trabalho. O relatório do roteiro apresenta processos e ferramentas relacionados com o aconselhamento personalizado a grupos de beneficiários (parceiros sociais, trabalhadores, empregadores) e conduz a procedimentos normalizados para a gestão de pessoal. Utiliza métodos para desenvolver uma ferramenta de navegação prática fácil de utilizar para a gestão dos recursos humanos do envelhecimento ativo e para produzir orientações normalizadas abrangentes aplicáveis, realistas e flexíveis em cada caso, assim como métodos para desenvolver um modelo de instruções de gestão do envelhecimento ativo que sejam utilizáveis por todos os destinatários e possam especializar-se em cada caso. Este projeto traz benefícios para os trabalhadores com mais de 55 anos, assim como para os empregadores e chefias que podem promover estratégias de gestão do envelhecimento ativo nos seus locais de trabalho.

6. Boa prática n.º 3: Projeto 3C.

O projeto “Projeto 3C” foi implementado pela organização grega CMT Prooptiki, juntamente com outros parceiros europeus, tendo sido financiada a nível europeu pelo Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida da União Europeia. O objetivo do projeto era investigar o bem-estar financeiro das pessoas com mais de 45 anos de idade e identificar



formas de melhorar o seu bem-estar económico. O projeto tinha como objetivo permitir que os adultos mais velhos, através da aprendizagem, acessem à situação de mudança do mercado de trabalho e se tornassem cidadãos ativos, fornecendo-lhes material de aprendizagem útil e também fazendo recomendações políticas para promover a sua atividade económica. As Orientações de Formação foram desenvolvidas para capacitar e apoiar os profissionais que estão envolvidos no apoio e orientação de adultos mais velhos para novas formas de bem-estar económico no futuro. Para os próprios trabalhadores mais velhos, a parceria produziu um manual (Manual do Utilizador) que é um livro de autoajuda. Dá uma ideia das condições ou circunstâncias ambientais (nacionais) em que vivem e dos fatores que influenciam as suas escolhas. O livro contém muitos exercícios para identificar competências, pontos fortes, qualidades e experiência. A execução do projeto foi bem-sucedida, pois teve um impacto social positivo e permitiu adquirir uma experiência útil para a execução de outros projetos com este grupo-alvo no futuro.

DINAMARCA

7. Retenção de trabalhadores com mais de 60 anos.

O projeto intitula-se “Retenção de trabalhadores com mais de 60 anos”. O programa promete ajudar as pessoas com mais de 60 anos a permanecer mais tempo no trabalho e diminuir o número de baixas por doença. O elemento-chave para manter as pessoas com mais de 60 anos [no emprego] é a redução da semana de trabalho de 37 horas para 30 horas durante um período máximo de três anos. A candidatura de uma pessoa a um acordo deve ser aprovada pelo local de trabalho, pela direção da empresa ou pela instituição. O trabalhador recebe a totalidade do salário e a sua contribuição para o regime de pensões mantém-se inalterada. As 30 horas e a contribuição para a pensão são pagas pelo local de trabalho. As 7 horas e a contribuição para a pensão são financiadas pelo fundo comum central que é financiado em parte pela

União e em parte pelo departamento. Um grande grupo de trabalhadores é constituído por pessoas com cerca de 60 anos de idade. Com o programa “Retenção de profissionais seniores com mais de 60 anos”, há benefícios, uma vez que mais profissionais seniores permanecem mais tempo no emprego e, ao mesmo tempo, menos profissionais seniores ficam de baixa por doença. Com uma semana de trabalho mais curta e com boas condições remuneratórias, mais profissionais seniores optam por permanecer mais tempo no emprego de que gostam.

8. Curso de inspiração para a pré-reforma – Prepare o seu futuro.

O projeto “Curso de inspiração para a pré-reforma – Prepare o seu futuro” é levado a cabo sob a forma de um *workshop*. Os participantes são convidados pela associação de sindicatos do setor da saúde, que também financia os *workshops* e o *catering*. Os participantes devem ter pelo menos 58 anos de idade e receber um salário normal durante o *workshop* pago pelo seu empregador. O *workshop* alterna entre apresentações do instrutor e debates em pequenos grupos nas mesas da sala. Como ponto de partida para as discussões, é utilizado um modelo simples, no qual a nova situação de vida do indivíduo é comparada com o “eu da empresa”. Os benefícios do *workshop* podem ser vistos pela avaliação feita por questionário a cada participante, uma vez que 90-95% dos participantes estão satisfeitos com o curso e sentem-se menos inseguros em relação ao difícil processo de transição, 66% alteraram os seus planos para os próximos anos, 33% decidiram ficar mais tempo no emprego, 40% decidiram melhorar os seus hábitos de saúde e 45% decidiram tornar-se voluntários durante a reforma. Os participantes sentem-se mais confiantes em enfrentar a nova fase de vida que começa com a transição a partir de uma longa vida ativa.



9. Premiado como melhor projeto sénior: Enemærke & Petersen.

O projeto é levado a cabo na empresa Enemærke & Petersen e foi premiado como melhor projeto sénior. Após a sua introdução, mais 10 a 20% dos trabalhadores seniores (de um total de 120 trabalhadores seniores) optaram por permanecer mais tempo nos seus postos de trabalho na empresa. A empresa começou com uma análise de base por duas razões. A primeira foi o desgaste dos trabalhadores. A segunda foi de ordem demográfica, para ser atrativa para os trabalhadores com mais de 55 anos. O resultado da análise tornou-se uma nova política sénior e, em maior medida, envolveu todos os trabalhadores na formulação da política de pessoal. A empresa introduziu igualmente horários de trabalho flexíveis para os profissionais seniores e organiza anualmente um seminário para profissionais seniores sobre estilos de vida saudáveis e exercício físico, aconselhamento em matéria de pensões, regras sucessórias, etc. Os profissionais seniores podem ser dispensados de tarefas particularmente exigentes do ponto de vista físico. Esta oferta motivou vários dos trabalhadores mais velhos da empresa a permanecerem mais tempo no mercado de trabalho. Os trabalhadores mais velhos sentem que a sua necessidade de uma boa carreira tardia é satisfeita com menos tarefas entediantes, ao mesmo tempo que têm uma transição mais suave para a vida após a vida ativa.

PORTUGAL

10. Programa licença de reforma.

Este projeto chama-se “Programa licença de reforma”. É realizado no âmbito do pacote estratégico de RH denominado “Vida na EDP”, na organização EDP (Energias de Portugal). É a própria organização que financia o programa. O pacote estratégico apoia o processo de reforma e tem duas fases de planeamento e execução, com várias etapas de progresso. Este projeto é um programa de formação de curta duração, mas tem uma dimensão estratégica de ligar os trabalhadores mais velhos e os reformados ao programa de voluntariado da empresa, sendo



este desenvolvido com outras empresas fora ou dentro do grupo da *holding*. O “Programa licença de reforma” baseia-se em 4 módulos (projeto de reforma, finanças pessoais, gestão do *stress*, bem-estar e nutrição e exercício físico). Os benefícios para os trabalhadores são apresentados de forma a ajudá-los a efetuar uma transição suave e equilibrada para a pré-reforma ou para a reforma. A empresa ressalta ainda a importância de pontos fundamentais na transição da vida profissional dos seus trabalhadores: a gestão das finanças pessoais, a gestão do *stress* e bem-estar e a nutrição e exercício físico, sendo por essa razão que estes três temas são os temas centrais do programa de formação.

11. Programa de mentoria mútua.

O projeto chama-se “Programa de mentoria mútua” e é levado a cabo na empresa Accenture. O projeto é financiado a nível nacional e teve início em 2019. O “Programa de mentoria mútua” foi criado com o objetivo de melhorar as relações entre as quatro gerações que trabalham na empresa, sendo a idade média dos trabalhadores de 34 anos. O objetivo do projeto é a partilha mútua de conhecimentos e experiências. O ponto principal deste programa de mentoria é o processo de correspondência. Tanto o mentor como o mentorando são de gerações diferentes, o que promove a partilha e a aprendizagem de diferentes perspetivas. Os benefícios para a empresa e para os trabalhadores são visíveis no facto de que existem quatro gerações diferentes a trabalhar na Accenture, tendo este programa possibilitado a aproximação de todas as gerações e as incentivado a contribuir com seu valor máximo para a empresa.

FRANÇA

12. Os meus dias de pré-reforma.

O projeto chama-se “Os meus dias de pré-reforma”. Este projeto é financiado pela instituição que financia a formação no setor médico-



social (OPCO Santé). Dois dias temáticos sobre o tema da reforma permitem que os trabalhadores se preparem para sua futura reforma da empresa da melhor maneira possível. Incentivam os trabalhadores a discutirem questões relacionadas com a reforma entre si e com profissionais externos. As discussões sobre aspectos regulamentares e legais e sobre aspectos psicossociais e de prevenção em matéria de saúde são realizadas livremente. São abordados vários temas: os princípios fundamentais da reforma (compreender como funcionam os regimes básicos e complementares da Agirc-Arrco, os direitos de reforma e o regime de pensões na França), avaliar o montante do seu recurso futuro, avaliar as suas necessidades em termos de proteção social, compreender a legislação em matéria de heranças e sucessões, aprender a gerir o seu tempo, pensar na sua relação consigo e com os outros, escolher o seu ritmo e qualidade de vida,... Os benefícios para os trabalhadores são visíveis na informação fiável e qualitativa sobre a questão da reforma e também na relação amistosa e intercâmbio de ideias com colegas na mesma situação.

13. Transmissão de conhecimentos e competências entre gerações.

O projeto intitula-se “Transmissão de conhecimentos e competências entre gerações” e tem sido utilizado nas empresas desde 2020 no âmbito do trabalho de integração de novos trabalhadores. A própria empresa financia o projeto, enquanto as chefias, em conjunto com os departamentos de RH, são responsáveis pela implementação do projeto. Este projeto favorece o vínculo intergeracional, permite a transmissão de competências, evitando a perda de experiência, uma rápida integração dos jovens e coloca a pessoa sénior numa posição de especialista e de conselheiro da geração mais jovem. O projeto é realizado como um emparelhamento intergeracional entre o colaborador júnior e o colaborador sénior durante três meses e pode ser renovado se necessário. O projeto envolve atividades de acolhimento do novo colaborador, apoio durante a fase de integração, definição dos



conhecimentos a transmitir, avaliação e tempo dedicado ao intercâmbio de ideias. Os benefícios para os trabalhadores seniores são visíveis num reconhecimento autêntico do seu percurso profissional, posicionando-os como transmissores de conhecimentos. Representa também um investimento no aspeto da formação dos colaboradores juniores da empresa.

14. *Workshop* sobre gestão da idade.

O projeto intitula-se “*Workshop* sobre gestão da idade” e realiza-se desde 2020 no âmbito da política de Qualidade de Vida no Trabalho da empresa, em colaboração com o departamento de RH e as chefias no terreno. Cada *workshop* reúne 15 chefias para discutirem o tema da gestão da idade nas empresas, pelo que não há limite de idade. Através de *sketches* e/ou dramatizações, são ilustradas situações da vida profissional que misturam gerações. O objetivo é ajudar as chefias a identificar, capitalizar e depois dar vida aos valores positivos de um grupo de trabalho misto junto das suas equipas. O projeto promete colmatar o fosso geracional que, por vezes, pode existir no local de trabalho entre jovens profissionais e profissionais seniores, contribuindo também para realçar os aspetos positivos de uma colaboração entre profissionais juniores e profissionais seniores e ativar as complementaridades entre gerações. O projeto traz benefícios para os profissionais seniores, combatendo estereótipos relacionados com os trabalhadores mais velhos e permitindo [aos profissionais juniores] ter um olhar benevolente e construtivo em relação aos profissionais seniores da equipa. Reforça igualmente a solidariedade e a complementaridade geracional e reforça a visão positiva dos trabalhadores em relação aos profissionais seniores, o que constitui uma forma de reconhecimento para os profissionais.



REINO UNIDO

15. Tornar-se um empregador “amigo da idade” – Relatório de evidências (Deborah Smeaton e Jane Parry).

O estudo intitulado «Tornar-se um empregador “amigo da idade”» foi encomendado pelo *Centre for Ageing Better* (Centro para um Envelhecimento Melhor) com o objetivo de complementar o trabalho do *Centre for Ageing Better* com os empregadores e a parceria com a campanha “*Age at Work*” (“A idade no trabalho”) da *Business in the Community*. O estudo é financiado a nível nacional, uma vez que o *Centre for Ageing Better* recebeu 50 milhões de libras do *Big Lottery Fund* em janeiro de 2015 sob a forma de uma dotação. O estudo centra-se no apoio aos empregadores para que tomem medidas no sentido de fazer uma diferença positiva para os seus trabalhadores mais velhos em locais de trabalho “amigos da idade”. Este relatório investiga três tópicos: reduzir o preconceito da idade no recrutamento, promover o trabalho flexível de boa qualidade e maximizar os benefícios da diversidade etária no local de trabalho. Trata-se de um resumo prático que apresenta cinco medidas simples que os empregadores podem tomar agora para melhorar a forma como recrutam, apoiam e retêm os trabalhadores mais velhos: ser flexível em relação ao trabalho flexível, contratar de forma positiva em termos de idade, garantir que todos têm a ajuda na saúde que precisam, incentivar a progressão na carreira em todas as idades e criar uma cultura positiva no que toca à idade. O seu objetivo é criar uma cultura no local de trabalho que seja aberta, inclusiva e positiva em relação aos benefícios da diversidade etária. Os benefícios para os trabalhadores mais velhos podem ser visíveis no facto de trabalharem numa cultura laboral aberta, inclusiva e positiva em relação aos benefícios da diversidade etária, isto se quisermos colher, agora e no futuro, os benefícios de uma força de trabalho madura.



16. A B&Q e o envelhecimento dos trabalhadores.

O projeto do retalhista de bricolage B&Q, o maior retalhista de bricolage do Reino Unido, serve como prova de que uma força de trabalho diversificada em termos de idade traz uma abundância de competências e experiência. A empresa recruta ativamente pessoas de todas as faixas etárias e tem muitos trabalhadores semi-reformados. A B&Q oferece soluções de adaptação à população mais envelhecida à medida que estas pessoas desenvolvem restrições físicas, sofrem lesões e de dores nas costas, padecem de doenças e se tornam mais frágeis. Utiliza um processo de seleção *online* para as funções nas lojas e um formulário de candidatura normalizado para as outras funções, para garantir que recruta pessoas com base nas suas capacidades e não na idade. Oferecem uma diversidade de tipos de contratos com horários adaptados a todos as pessoas e eliminaram os critérios relacionados com a idade das suas recompensas e benefícios. A política de idade da empresa oferece trabalho flexível e foi criado um regime de desenvolvimento para todos os consultores de clientes que lhes oferece a possibilidade de escolha e flexibilidade em relação a como e quando aprendem. Os RH no terreno trabalham em estreita colaboração com as chefias das lojas para garantir que a política de idade é corretamente aplicada nas lojas. Os resultados da sua política de idade são visíveis no facto de os lucros das empresas terem sido 18% mais elevados e a rotatividade de pessoal ter sido seis vezes inferior. Verificou-se igualmente uma redução de 39% no absentismo e de 58% na redução de atividade.

17. MID-LIFE MOT.

O projeto denominado “Mid-life MOT” é apoiado e realizado sob o patrocínio do Ministério do Trabalho e das Pensões (Governo do Reino Unido) e é também financiado a nível nacional. O governo criou também um *website* que disponibiliza uma série de ferramentas de aconselhamento, adequadas a pessoas e empresas. O “Mid-life MOT” representa uma análise que permite aos trabalhadores na casa dos 40,



50 e 60 anos avaliar a sua saúde, competências e finanças. Presta aconselhamento e apoio que lhes permite prepararem-se e planearem o futuro que desejam. O “Mid-life MOT” também ajuda as empresas a manter uma força de trabalho mais velha, mantendo assim conhecimentos e competências vitais na organização. Ajuda a identificar formas úteis de os empregadores manterem os trabalhadores mais velhos na empresa, designadamente com horário flexível, trabalho em casa, apoio em situações de mudança de vida (tornar-se pai ou mãe) e ajudando as chefias a adotarem uma abordagem mais inclusiva em termos de idade. A oferta de apoio em matéria de saúde e bem-estar também contribui para o sucesso no local de trabalho. O projeto ajuda as pessoas a refletir sobre três temas básicos. Emprego, saúde, dinheiro. Com a ajuda destas questões, as pessoas refletem sobre as suas próprias circunstâncias, analisam as opções disponíveis e criam planos realistas para o futuro. A importância destas conversas é visível numa sondagem recente junto dos trabalhadores com mais de 50 anos. O estudo concluiu que apenas 21% dos trabalhadores sentem que podem falar abertamente sobre adaptação do seu local de trabalho atual às suas capacidades, apenas 20% sentem que podem falar livremente sobre os seus planos de reforma e apenas 24% sentem que podem falar abertamente com a sua chefia sobre planos de carreira futuros.

18. Vida ativa mais completa – A estratégia governamental para uma “Vida ativa mais completa” (FWL nas suas iniciais em inglês).

O projeto, com um enquadramento nacional, intitula-se «Vida ativa mais completa – A estratégia governamental para uma “Vida ativa mais completa” (FWL nas suas iniciais em inglês)». É realizado sob o patrocínio do Ministério do Trabalho e das Pensões. O Governo está a tomar cinco medidas para apoiar os trabalhadores mais velhos, sob a forma de legislação de apoio a uma “Vida ativa mais completa” (eliminação da idade de reforma “por defeito”, reforma da pensão do Estado, revisão da idade de pensão do Estado,...), potenciando a mudança através dos



“outros” (desenvolvimento de um “caso de ação” baseado em provas, análise interna, investigação,...), apoiando quem precisa de mais ajuda, reformando o sistema de competências dos adultos e melhorando a oferta do *Jobcentre Plus* [NT: centro de emprego do reino Unido] para os trabalhadores mais velhos. O objetivo é criar uma cultura em que os prestadores de cuidados sejam apoiados e as responsabilidades de prestação de cuidados sejam compreendidas pelos colegas e chefias através de apoio e informação *online*. Através deste projeto, os empregadores apercebem-se de que os trabalhadores mais velhos podem trazer fiabilidade, competências e experiência e que valorizam uma força de trabalho mista. Os benefícios deste projeto são visíveis de várias formas. Incentivando o trabalho flexível para os prestadores de cuidados, para os ajudar a equilibrar as suas responsabilidades profissionais e de prestação de cuidados. Envolvendo os trabalhadores mais velhos em fóruns de auscultação e grupos de *networking* em matéria de diversidade. Analisando as competências dos trabalhadores e prestando aconselhamento em matéria de requalificação. Trocando ativamente conhecimentos entre gerações e preparando adequadamente a transição dos trabalhadores para a reforma. Apoiando o planeamento financeiro e melhorando a utilização das competências do setor em benefício do setor do voluntariado.

ROMÉLIA

19. *Angajez 45+* (Eu contrato 45+).

O projeto, na forma de uma campanha social denominada *Angajez 45+* (Eu contrato 45+), representa um novo enquadramento do mercado de trabalho baseado na conversão, reintegração e reconstrução. Através da comunicação nacional, aborda e combate as crises laborais, promovendo a eliminação da discriminação com base na idade. O *Angajez 45+* consiste numa equipa de especialistas de trabalhadores e voluntários que cobrem mais áreas de desenvolvimento, como marketing, comunicação (plataformas *online* e redes sociais), *copywriting*, filmagem



e edição de filmes. O *Angajez 45+* procura empresas que possam representar um modelo no mercado de trabalho romeno, aumentando a inclusão social através do trabalho e, por conseguinte, eliminando a discriminação com base na idade. Estão a seguir um plano de ação consistente, orientando a estratégia para os grupos desejados, analisando e lendo a mensagem “EVP” (proposta de valor para os trabalhadores), apresentando e promovendo durante eventos externos do projeto ou de parceiros com a comunidade, monitorizando a participação e o contributo dos trabalhadores e promovendo em campanhas de marketing. Trata-se de uma espécie de projeto de comunicação para pessoas com mais de 45 anos que desejam explorar novas áreas de trabalho. Criaram um estágio, chamado “*returnship*”, que tem a mesma base jurídica para o desenvolvimento de capacidades profissionais com apoio financeiro. O *Angajez 45+* apoia uma série de conversas *online* para pessoas que necessitam de soluções após as crises pandémicas.

20. *Sanse sporite la angajare, prin calificare* (Aumento da empregabilidade através da qualificação).

O “*Sanse sporite la angajare, prin calificare*” (Aumento da empregabilidade através da qualificação) foi um projeto financiado por uma subvenção nacional, o Programa Operacional de Capital Humano (POCU), no âmbito do terceiro eixo prioritário: Empregos para todos. A equipa da *Association 4 Change* foi responsável pela execução do projeto, que se centrou na região sul da Roménia, onde se regista um aumento do nível de pobreza. O projeto visava aumentar o nível de qualificações de mais de 450 desempregados, incluindo pessoas entre os 55-64 anos e outras categorias de grupos vulneráveis. Participaram em vários tipos de atividades, como “aulas de qualificação” (espera-se que obtenham pelo menos 75% de aproveitamento) e participaram em *workshops* e seminários. Neste momento, estão a desenvolver uma rede nacional de ONGs que trabalhará diretamente com pessoas de idade mais avançada para aumentar a sua acessibilidade ao mercado de trabalho. O projeto



traz benefícios na forma de aumento do capital humano e das capacidades das pessoas de grupos vulneráveis, assim como de acrescida inclusão social destas pessoas.

21. Seniori activi pe piața muncii (Pessoas seniores ativas no mercado de trabalho)

O projeto denominado *Seniori activi pe piața muncii* (Pessoas seniores ativas no mercado de trabalho) visava ligar as pessoas mais velhas às novas exigências do mercado de trabalho. Conseguiu reunir o grupo-alvo de pessoas mais velhas e especialistas de RH e da Academia Económica para discutir a possibilidade da sua reintegração no mercado de trabalho, seguida de um registo numa plataforma de emprego. Entidades como a *Mercury Research*, o *The Care Hub* și *Fundația Regală Margareta a României* publicaram empregos e oportunidades de voluntariado. Os eventos foram registados e financiados pela subvenção nacional de uma empresa multinacional (Kaufland) para ONGs, com a ajuda da implementação do programa “*Act for Tomorrow*”. Três organizações locais de Bucareste convidaram 115 pessoas seniores da Direção-Geral de Assistência Social e Proteção de Crianças (DGASPC) local que participaram em atividades como mesas redondas e *workshops* relacionados com a integração profissional, elaboração de CVs e preparação para entrevistas. Falaram sobre as perspetivas de voltarem a ser ativas do mercado de trabalho e criaram também um espaço de diálogo onde as pessoas mais velhas puderam expressar as suas expetativas e receios.

22. Melhorar a integração dos cuidadores de familiares idosos no mercado de trabalho através da melhoria de competências – ELMI.

O projeto ELMI foi financiado pela Comissão Europeia através da Agência Nacional para os Programas Comunitários no domínio da Educação e da Formação Profissional na Roménia. O responsável pela execução do projeto foi um consórcio de sete parceiros de 5 países: Roménia, Itália, Áustria, Polónia e República Checa, juntamente com o Centro de Recursos e Formação da Associação Habilitas da Roménia. O principal objetivo do projeto era apoiar os [cuidadores] de familiares idosos, oferecendo-lhes um curso de formação *online* para os ajudar a desenvolver as suas competências e a tornarem-se [cuidadores] profissionais. O ELMI representa a primeira plataforma romena *online* de recursos para os [cuidadores] de familiares idosos. Funciona como um meio de comunicação com diferentes profissionais e outros [cuidadores]. Pretende-se dar especial atenção aos cuidados prestados a pessoas idosas com demência de Alzheimer. No programa de formação, são também abordados temas como cuidados ao idoso, problemas gerados pelas patologias mais frequentes, prevenção do *stress*, apoio dos serviços sociais. Para este efeito, estará também disponível no *website* do ELMI um manual para os [cuidadores] de familiares idosos. Este programa de formação torna-se também num primeiro passo para a qualificação e integração dos [cuidadores] de familiares idosos no mercado de trabalho. Através de um acordo assinado entre a Roménia e a Itália, a sua mobilidade é também facilitada a nível europeu.

23. Lei 76/2002 sobre o sistema de seguro de desemprego e o incentivo ao emprego.

O projeto governamental intitula-se “Lei 76/2002 sobre o sistema de seguro de desemprego e o incentivo ao emprego”. Destina-se a apoiar o regresso das pessoas mais velhas ao mercado de trabalho. O Estado romeno financia e incentiva as empresas a contratar pessoas



desempregadas de diferentes categorias sociais. Incluem-se aqui pessoas com mais de 45 anos, pais ou mães a título individual desempregados, desempregados de longa duração ou jovens NEET ou “nem-nem”. O Estado concede às empresas benefícios financeiros (até 900 leis romenos por mês, até 12 meses – menos de 200 euros), se mantiverem a pessoa empregada durante pelo menos 18 meses. O projeto realiza-se desde 2002. Em 2020, foram introduzidas algumas alterações por causa da COVID, tendo os benefícios financeiros aumentado para 2.500 leis romenos (quase 500 euros). As vantagens para as empresas colaboradoras traduzem-se em benefícios financeiros, numa maior diversidade de ideias e experiências e num melhor desempenho profissional.



5. Perspetivas dos reformados

A presente secção resume a consulta às pessoas com mais de 55 anos de idade. A **idade média** dos inquiridos dos sete países era de **62 anos**. Os antigos locais de trabalho mencionados abrangem os setores público e privado e diferentes domínios. No geral, os reformados entrevistados mostraram-se **satisfeitos com a reforma**, não querendo voltar a trabalhar, mesmo em condições diferentes. Quase todos referiram que estavam cansados e que precisavam de se reformar. **O tempo disponível para o lazer e para a aprendizagem noutras dimensões foi considerado o principal benefício depois da reforma**. As razões dos inquiridos para a reforma foram diferentes, na sua maioria devido ao facto de terem atingido a idade obrigatória. No que se refere à preparação e ao apoio para a reforma e para o período de transição, afirmaram não ter recebido qualquer apoio da parte da sua organização (81%). A maioria dos inquiridos não conhecia o significado da expressão “local de trabalho amigo da idade”, apesar de alguns deles a descreverem como um ambiente que incluiria a sua experiência de trabalho adquirida durante anos, com a dinâmica e adaptação de jovens ou outros colegas ao trabalho. Uma característica que foi exposta estava relacionada com um local de trabalho agradável no qual se sentem incluídos.



Síntese das entrevistas semiestruturadas a pessoas com mais de 55 anos de idade

<i>País</i>	<i>Número total de entrevistas</i>	<i>Idade média de reforma</i>	<i>Setor de atividade</i>
<i>Dinamarca</i>	<i>7 entrevistas</i>	<i>63 anos de idade</i>	<i>Consultor, Parceiro de RH Secretário/a Diretor de Logística CEO Professor do ensino secundário Consultor,</i>
<i>França</i>	<i>7 entrevistas</i>	<i>61 anos de idade</i>	<i>Função pública / Serviço de contabilidade / Setor marítimo / Serviço de contabilidade / Ensino / Cuidados de saúde – Medicina / Ensino – Agricultura</i>
<i>Grécia</i>	<i>7 entrevistas</i>	<i>62 anos de idade</i>	<i>Artesão de mobiliário / serviço de limpezas / Setor notarial / Funcionário das finanças / Funcionário bancário / Investigação</i>
<i>Portugal</i>	<i>10 entrevistas</i>	<i>61 anos de idade</i>	<i>Comercial /</i>



			<p><i>Comunicação / Serviço de limpeza / Técnico de eletricidade /</i></p> <p><i>Setor dos seguros / Indústria alimentar / Ensino / Serviço social</i></p>
<i>Roménia</i>	<i>7 entrevistas</i>	<i>66 anos de idade</i>	<p><i>Produção / Ensino /</i></p> <p><i>Marcenaria / Saúde / RH</i></p> <p><i>Eletricista / Depoimento [?]</i></p>
<i>Eslovénia</i>	<i>7 entrevistas</i>	<i>58 anos de idade</i>	<p><i>Cozinheiro / Redator de atas</i></p> <p><i>Gestão /</i></p> <p><i>Veículos pesados de mercadorias / Setor dosRH /</i></p> <p><i>Exército / Comércio</i></p>
<i>Reino Unido</i>	<i>8 entrevistas</i>	<i>62 anos de idade</i>	<p><i>Setor de outsourcing /</i></p> <p><i>Ensino /</i></p> <p><i>Desenvolvimento de software /</i></p> <p><i>Arquitetura /</i></p> <p><i>Eletricista / Retalho /</i></p> <p><i>Banca</i></p>
<i>53 entrevistas</i>			<i>Total</i>



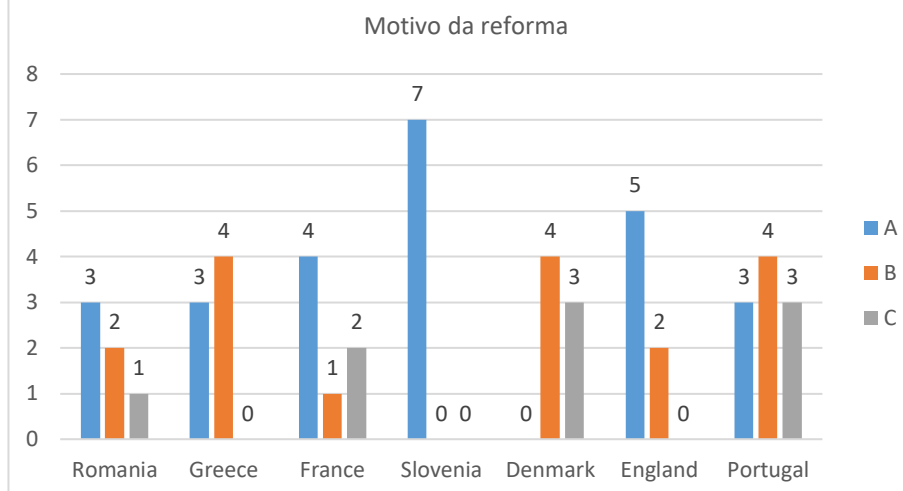
Motivo da reforma

Pode dizer-me
quais foram as
razões que o
levaram a
decidir
reformular-se?
(fig.1)

A: Idade de reforma
obrigatória

B: Motivos pessoais
(saúde, sociais,
financeiros, etc)

C: Devido à exigência
do local de trabalho



Em geral, os reformados entrevistados referiram que a principal razão para se reformarem foi o facto de terem atingido a idade obrigatória para se reformarem. No entanto, na Dinamarca, a maioria dos inquiridos reformou-se por razões pessoais. Na Eslovénia, todos os inquiridos estavam reformados por terem atingido a idade obrigatória. Em Portugal, os reformados mostraram-se satisfeitos com a reforma, não querendo voltar a trabalhar, mesmo em condições diferentes. Em todos os países, os entrevistados referiram que estavam cansados e que precisavam de se reformar. O tempo disponível para o lazer e para a aprendizagem noutras dimensões foi considerado o principal benefício depois da reforma.

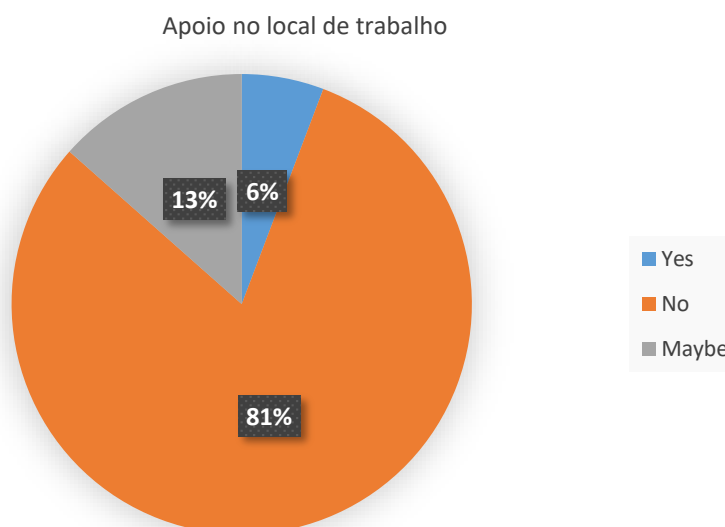


<p>Como se sentiu quando decidiu reformar-se? (fig.2)</p>	<h3>Sentimentos em relação à reforma</h3> <table border="1"><thead><tr><th>Sentimento</th><th>Porcentagem</th></tr></thead><tbody><tr><td>Looking forward to retire</td><td>58%</td></tr><tr><td>Desire to stay longer</td><td>21%</td></tr><tr><td>Neutral</td><td>15%</td></tr><tr><td>Other</td><td>6%</td></tr></tbody></table>	Sentimento	Porcentagem	Looking forward to retire	58%	Desire to stay longer	21%	Neutral	15%	Other	6%
Sentimento	Porcentagem										
Looking forward to retire	58%										
Desire to stay longer	21%										
Neutral	15%										
Other	6%										
	<p><i>A maioria dos inquiridos (58% do total de inquiridos) afirmou estar muito motivada para se reformar. No entanto, uma percentagem significativa (28%) afirmou que deseja continuar no trabalho durante mais tempo. Este facto é significativo, pois mostra a necessidade de promover locais de trabalho amigáveis da idade, bem como de promover transições positivas de trabalhador para reformado.</i></p>										



I. Apoio recebido da parte da organização

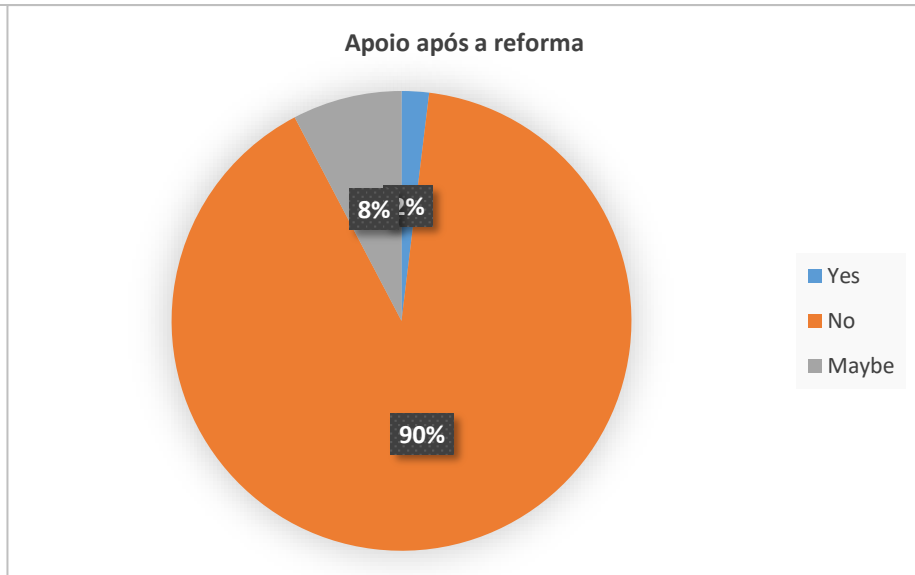
Pode dizer-me se recebeu algum tipo de apoio no local de trabalho como preparação para o período de transição?



O gráfico mostra uma situação comum em todos os sete países. 81% dos inquiridos responderam que não existe qualquer tipo de apoio na preparação do período de transição. A maioria dos inquiridos sugeriu que seria benéfico se fosse oferecido um apoio de qualidade às pessoas cuja reforma se aproxima. Na Roménia, os inquiridos sugeriram que o ambiente não governamental pode tornar-se o elo de ligação entre as instituições e as pessoas seniores, com o objetivo de fornecer informações e recomendações sobre possíveis oportunidades a que possam aceder.



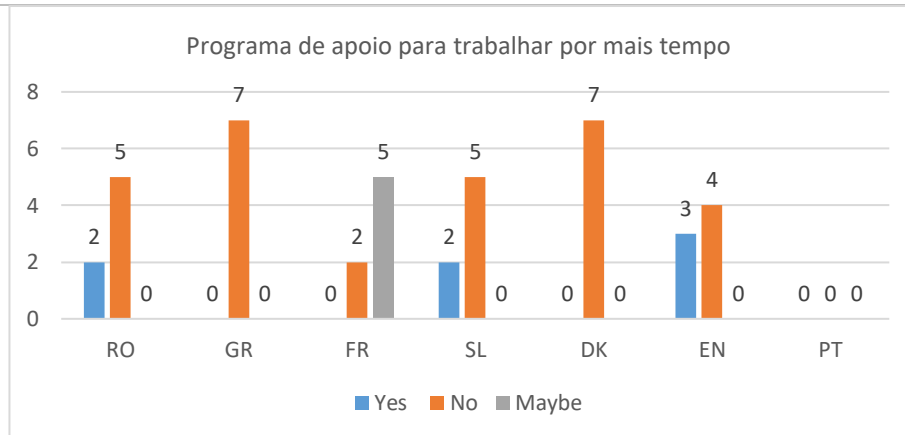
Na sua organização, existia algum tipo de programa para apoiar as pessoas com mais de 50 anos de idade a trabalharem depois da idade da reforma?



Estes gráficos mostram que, em todos os países parceiros, os inquiridos [referiram] não existir qualquer programa de apoio às pessoas após a sua reforma.

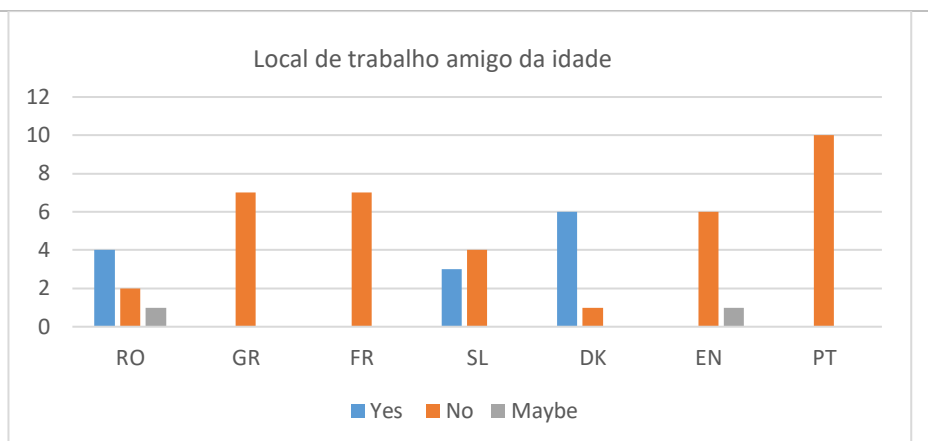
Os únicos dois países onde as pessoas responderam que receberam algum tipo de apoio foram a Inglaterra, a Eslovénia e a Roménia.

Pode dizer-me se recebeu algum tipo de apoio no local de trabalho como preparação para o período de transição?



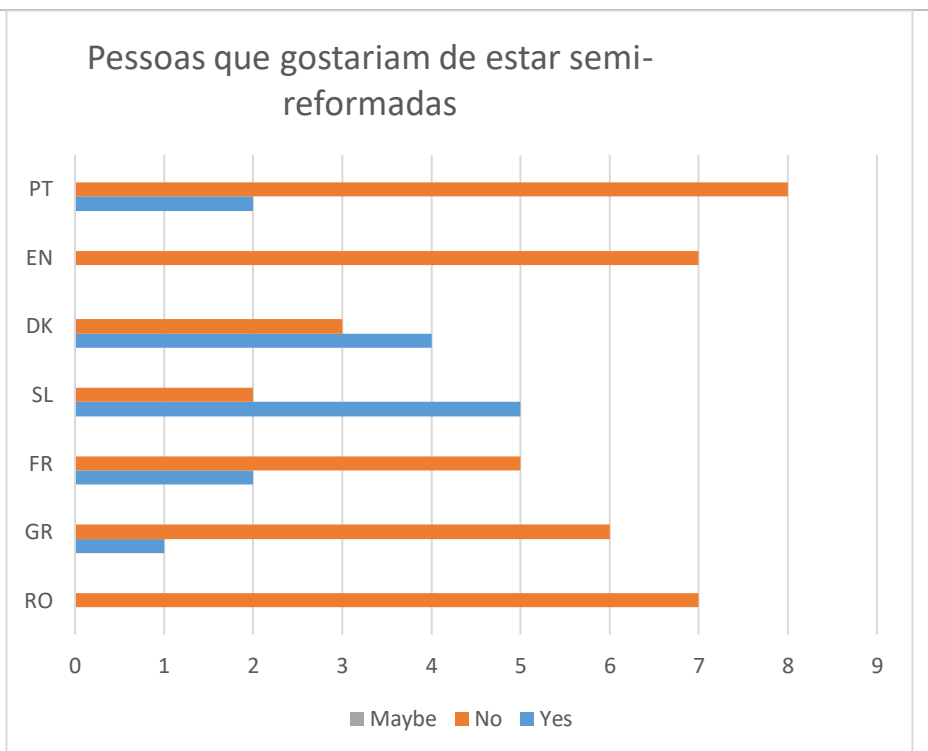


Já ouviu falar de locais de trabalho amigos da idade?



*A maioria dos inquiridos não tinha ouvido falar de “locais de trabalho amigos da idade”. Na maioria dos casos, os inquiridos desconheciam o conceito “**locais de trabalho amigos da idade**”. Na Dinamarca, a maioria das pessoas declarou que já ter lido ocasionalmente sobre este tipo de emprego.*

Pessoas que gostariam de estar semi-reformadas





Esta pergunta apresenta resultados contrastantes. Na Roménia e no Reino Unido, os inquiridos responderam “não”, verificando-se uma tendência semelhante na Roménia. Já na França e em Portugal, a maioria dos inquiridos respondeu “não”. Nos outros países, a maioria respondeu “sim” para continuar a trabalhar ou para fazer voluntariado.



6. Resultados das entrevistas semiestruturadas a empregadores, diretores e RH

A consulta a empregadores, diretores e RH nos sete países envolveu profissionais pertencentes a diferentes organizações, na sua maioria empresas de média dimensão (10 a 250 trabalhadores).

A área de atuação predominante entre os profissionais entrevistados foi a categoria de intervenção social e uma das organizações trabalhava especificamente no apoio a pessoas mais velhas. Todas as organizações tinham trabalhadores com mais de 55 anos, com um número variável, dependendo da organização.

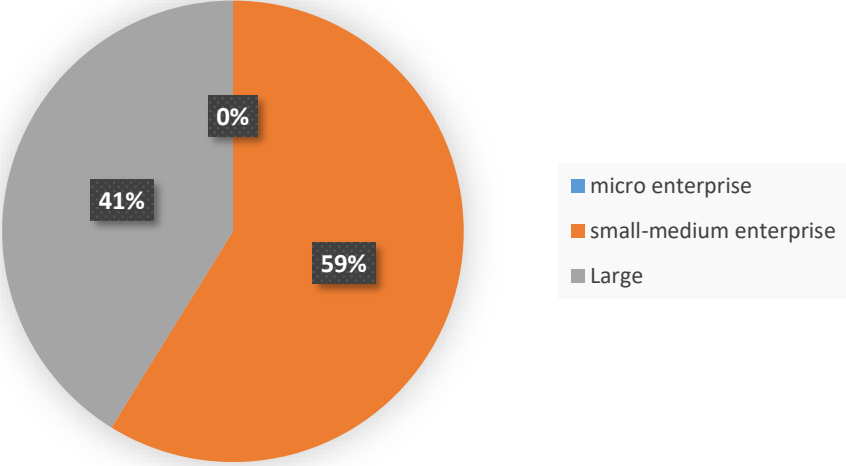
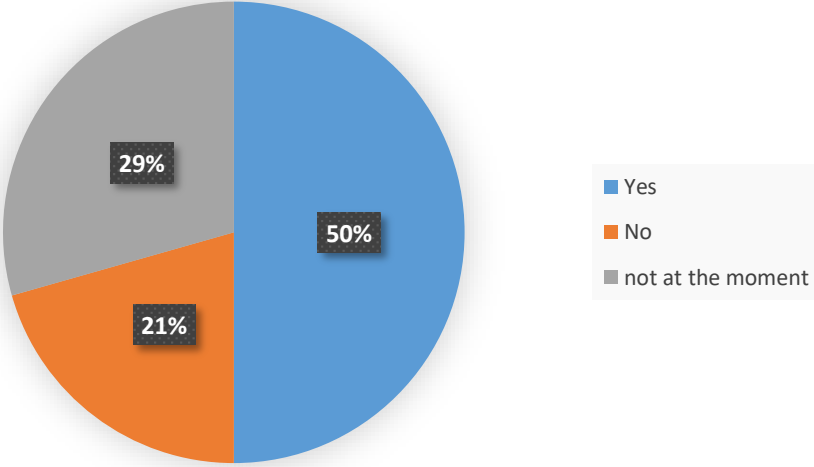
É referido que **os empregadores, em geral, ainda não estão preparados para investir na preparação para a reforma**. De acordo com um dos inquiridos, foram experimentadas opções virtuais, mas ainda há muito a explorar.

Ao contrário dos trabalhadores mais velhos, **todos os profissionais demonstraram ter alguma noção do que são locais de trabalho amigos da idade**. Desde um local que reconhece que a “idade” é apenas um fator e que não personaliza os programas com base na idade (e.g., “jovens talentos”), até locais de trabalho que valorizam a competência, mas respeitam a fragilidade, não perpetuam atitudes preconceituosas, afirmando ser um “*ambiente normal*”.



<i>País</i>	<i>Número total de entrevistas</i>	<i>Setor de atividade</i>
<i>Dinamarca</i>	<i>5 Entrevistas</i>	<i>Setores público e privado</i>
<i>França</i>	<i>5 entrevistas</i>	<i>Médico-social / Social / Seguros / Social</i>
<i>Grécia</i>	<i>5 entrevistas</i>	<i>Paisagismo / Desinfestações / Setor energético / Setor bancário / Setor marítimo</i>
<i>Portugal</i>	<i>4 entrevistas</i>	<i>Setor social / Grande indústria / Centro de cuidados</i>
<i>Roménia</i>	<i>5 entrevistas</i>	<i>Ensino / RH Engenharia aeroespacial</i>
<i>Eslovénia</i>	<i>5 entrevistas</i>	<i>Setor alimentar / Instituto de investigação / ONG sem fins lucrativos / Saúde / Administração do Estado</i>
<i>Reino Unido</i>	<i>5 entrevistas</i>	<i>Arquitetura / Eletricista / Retalho / Banca</i>
<i>TOTAL DE 34 ENTREVISTAS</i>		



Tipo de empresas e processo de reforma nas empresas									
<p>Tipo de empresas.</p> <p>a) microempresa (1-9 pessoas)</p> <p>b) pequenas e médias empresas (10-250)</p> <p>c) grandes empresas (+250)</p>	<p style="text-align: center;">TIPO DE EMPRESA</p>  <table border="1"> <caption>TIPO DE EMPRESA</caption> <thead> <tr> <th>Tipo de Empresa</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>micro enterprise</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>small-medium enterprise</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Large</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Empresa	Porcentagem	micro enterprise	0%	small-medium enterprise	59%	Large	41%
Tipo de Empresa	Porcentagem								
micro enterprise	0%								
small-medium enterprise	59%								
Large	41%								
	<p>Os profissionais entrevistados pertenciam a organizações / empresas de média e grande dimensão. Cada país teve a oportunidade de entrevistar pessoas de diferentes setores, incluindo do setor terciário.</p>								
	<p style="text-align: center;">TIPO DE PROCESSO DE REFORMA NA EMPRESA</p>  <table border="1"> <caption>TIPO DE PROCESSO DE REFORMA NA EMPRESA</caption> <thead> <tr> <th>Tipo de Processo</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>not at the moment</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Processo	Porcentagem	Yes	50%	No	21%	not at the moment	29%
Tipo de Processo	Porcentagem								
Yes	50%								
No	21%								
not at the moment	29%								
	<p>50% dos inquiridos realizam workshops de preparação para a reforma na organização onde trabalham. Os restantes 50% não beneficiam de qualquer tipo de apoio, mas os inquiridos mostraram-se motivados em introduzir na sua organização um</p>								


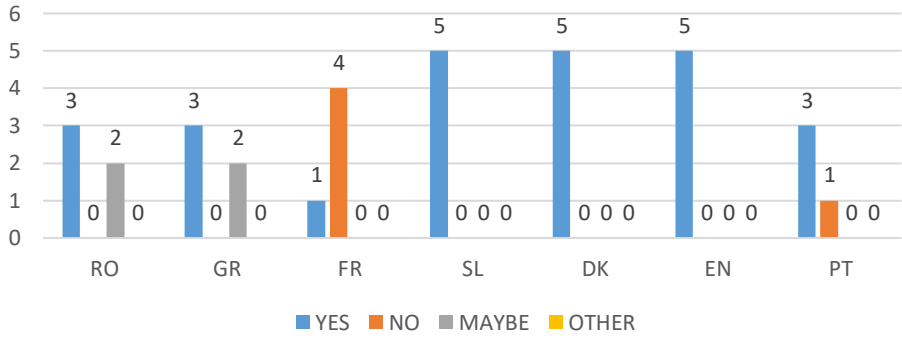


	<p>programa que possa prestar um apoio valioso no período de transição e prepará-los para a reforma.</p>																																
<p>Os trabalhadores em idade de reforma são incentivados / desencorajados a permanecer no ativo?</p>	<p style="text-align: center;">Posição da organização</p> <table border="1"> <caption>Data for Posição da organização</caption> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Encourage</th> <th>Discourage</th> <th>Not answer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RO</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>GR</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>FR</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>SL</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>DK</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>EN</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>PT</td> <td>0</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	País	Encourage	Discourage	Not answer	RO	5	0	0	GR	0	1	4	FR	1	1	3	SL	5	0	0	DK	5	0	0	EN	5	0	0	PT	0	4	0
País	Encourage	Discourage	Not answer																														
RO	5	0	0																														
GR	0	1	4																														
FR	1	1	3																														
SL	5	0	0																														
DK	5	0	0																														
EN	5	0	0																														
PT	0	4	0																														
	<p style="text-align: center;"><i>Na maioria dos países, os inquiridos incentivam os seus trabalhadores a permanecer no ativo, quando estes se aproximam da idade da reforma.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Em contrapartida, em Portugal, os inquiridos responderam que não existe pressão no sentido de encorajar ou desencorajar as pessoas mais velhas a reformarem-se, mas alguns profissionais mencionaram que existe um incentivo à reforma, devido a ideias negativas associadas à idade.</i></p>																																
<p>São oferecidas opções de trabalho flexível aos trabalhadores?</p>	<p style="text-align: center;">Opção de trabalho flexível</p> <table border="1"> <caption>Data for Opção de trabalho flexível</caption> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Yes</th> <th>No</th> <th>not at the moment</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RO</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>GR</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>FR</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>SL</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>DK</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>EN</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>PT</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	País	Yes	No	not at the moment	RO	1	4	1	GR	1	3	1	FR	2	3	0	SL	3	0	2	DK	5	0	0	EN	5	0	0	PT	3	0	0
País	Yes	No	not at the moment																														
RO	1	4	1																														
GR	1	3	1																														
FR	2	3	0																														
SL	3	0	2																														
DK	5	0	0																														
EN	5	0	0																														
PT	3	0	0																														



	<p>Na maioria dos países, os inquiridos responderam que o trabalho flexível é oferecido como opção. Na Roménia, Grécia e França, os inquiridos não dispõem de quaisquer opções de [trabalho] flexível. È de referir a vontade de oferecer esta opção.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>III. Percepção de se ter pessoas seniores nas suas empresas</p>																																								
<p>De que forma é importante ter pessoas mais velhas a trabalhar para a sua organização?</p>	<p>Valorização de se possuir trabalhadores com mais de 55 anos de idade [na organização]</p>  <p>■ yes ■ no ■ maybe ■ I don't know</p>																																								
	<p><i>Todos os países afirmaram que é importante ter pessoas com mais de 55 anos nas suas organizações. Os inquiridos sublinharam a importância dos trabalhadores mais experientes e com mais conhecimentos.</i></p>																																								
<p>Já ouviu falar de locais de trabalho amigos da idade?</p>	<p>Q.8</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>YES</th> <th>NO</th> <th>MAYBE</th> <th>OTHER</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RO</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>GR</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>FR</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>SL</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>DK</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>EN</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>PT</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ YES ■ NO ■ MAYBE ■ OTHER</p>	País	YES	NO	MAYBE	OTHER	RO	3	0	2	0	GR	3	0	2	0	FR	1	4	0	0	SL	5	0	0	0	DK	5	0	0	0	EN	5	0	0	0	PT	3	1	0	0
País	YES	NO	MAYBE	OTHER																																					
RO	3	0	2	0																																					
GR	3	0	2	0																																					
FR	1	4	0	0																																					
SL	5	0	0	0																																					
DK	5	0	0	0																																					
EN	5	0	0	0																																					
PT	3	1	0	0																																					
	<p><i>A maioria dos inquiridos já tinha ouvido falar da expressão “local de trabalho amigo da idade” e tinham alguma noção do que são locais de trabalho “amigos da idade”. Durante as entrevistas, foi discutida a possibilidade de se implementarem práticas para locais de trabalho “amigos da idade”. De sublinhar a posição dos inquiridos na França. Não tinham conhecimento do significado do termo. Para</i></p>																																								



	<p><i>além da explicação do mediador, todos os inquiridos se mostraram céticos porque pensavam que o grupo-alvo era mais estigmatizado.</i></p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



6. Recomendações

O parágrafo seguinte apresenta um conjunto de recomendações em resposta à investigação documental efetuada nos sete países europeus:

- proporcionar sessões onde os trabalhadores mais velhos, que desejem continuar a trabalhar depois da reforma, sejam ouvidas pelo empregador;
- algumas pessoas mais velhas estão a ter problemas com a digitalização que precisam ser melhorados através de diferentes programas;
- fornecer aos diretores mais informações sobre os procedimentos de retenção dos trabalhadores mais velhos ou sobre o processo de transição para a reforma, de forma a facilitarem o aumento da inclusão das pessoas após uma certa idade;
- desenvolver uma plataforma com oportunidades para as pessoas mais velhas – empregos, voluntariado, estágios – na qual estas possam encontrar, com filtros, o que procuram e os empregadores promover as suas ofertas;
- criar uma plataforma *online* que ponha em contacto os reformados que desejem realizar tarefas pontuais e contribuir com os seus conhecimentos especializados junto de empresas que necessitem de aconselhamento em temas específicos;
- conceber e aplicar novos programas de mentoria onde os trabalhadores mais velhos possam transmitir os seus conhecimentos aos colegas mais novos;



- implementar cursos de conversão para os trabalhadores mais velhos que não podem continuar a trabalhar na sua área;
- organizar sessões de aconselhamento, ao nível da empresa, para identificar as necessidades dos trabalhadores mais velhos e a forma como desejam continuar a trabalhar quando atingirem a idade de reforma.



7. Conclusões

A consulta junto dos reformados e dos diretores de RH destaca dois aspetos importantes para a Parceria *Silver*. São estes os seguintes:

- Não existem evidências de que, no local de trabalho, sejam efetuadas intervenções pré-reforma eficazes.
- Existe também desconhecimento e falta de compreensão em ambos os grupos.

Estes dois pontos são de igual importância para os objetivos da iniciativa *Silver*. Estes objetivos consistem em desenvolver locais de trabalho “amigos da idade”, através da criação de módulos de formação para empregadores e também de recursos de aprendizagem para pessoas com mais de 55 anos de idade para que estas saibam como se ajudar a si próprias. Isto será efetuado através do seguinte:

- Desenvolvimento de uma ferramenta de autoavaliação que ajudará as pessoas com mais de 55 anos a compreender melhor as suas necessidades.
- Desenvolvimento de um conjunto de ferramentas de formação que elas possam utilizar para entenderem o processo de reforma e tornar esta transição tão suave quanto possível. O conjunto de ferramentas de formação inspirar-se-á nas práticas contidas no presente documento.

Em relação aos diretores de RH e líderes das empresas, a parceria irá apoiá-los no desenvolvimento das suas competências, conhecimentos e práticas, através do desenvolvimento de uma ferramenta de autoavaliação que lhes permitirá compreender quais são as suas próprias necessidades de aprendizagem em relação ao envelhecimento ativo e a um local de trabalho “amigo da idade”. Isto é essencial para o desenvolvimento da metodologia geral, uma vez que a parceria precisa que este grupo-alvo tenha uma necessidade de aprendizagem sobre o tema. Na sequência do piloto deste trabalho, a parceria desenvolverá um



curso de formação eficaz que utilizará técnicas experimentais e interativas para formar os diretores de RH sobre o significado de “Locais de Trabalho Amigos da Idade” e a forma de tornar a transição entre trabalhador e reformado tão positiva e suave quanto possível. Os módulos de formação incluirão o que deve ser proporcionado na intervenção pré-reforma, assim como outros processos e procedimentos que podem ser postos em prática para garantir que os seus locais de trabalho são “amigos da idade” e apoiam os trabalhadores mais velhos a ter sucesso e prosperar.



8. Bibliografia

Eurostat. (2019). Ageing Europe: Looking at the lives of older people in the EU. e European Commission. https://www.age-platform.eu/sites/default/files/Ageing_Europe-Eurostat_report_2019.pdf

Default Retirement Age: Employer qualitative research (RR672). *Department for Work and Pensions*. Published: 1 July 2010

DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semi structured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family medicine and community health*, 7:e000057. doi: 10.1136/fmch-2018-00005

Reeuwijk, K.G., Wind, A., Westerman, M.J., Ybema, J. F., Beek, A., & Geuskens (2013). "All those things together made me retire": qualitative study on early retirement among dutch employees. *BMC public health* 13, 516. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-516>

Sewdas, R., Wind, A., van der Zwaan, L. G., van der Borg, W., Steenbeek, R. Ven der Beek, J., & Boot C. R. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC public health* 17, 672. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z>



9. Anexos



ANEXO 1

Modelo para práticas inspiradoras

São estes os **OBJETIVOS** da recolha de práticas inspiradoras com vista à identificação de boas práticas:

- programas de envelhecimento ativo existentes nos locais de trabalho,
- medidas de envelhecimento dos programas de envelhecimento,
- desafios enfrentados pelos programas de envelhecimento,
- necessidades não satisfeitas dos programas de envelhecimento.

Os **CRITÉRIOS** para identificar uma boa prática são os seguintes:

- eficácia (o método foi bem sucedido na concretização dos objetivos),
- eficiência (pode ser posta em prática com os recursos disponíveis),
- o método ou técnica pode ser facilmente reproduzido,
- relevância, para que possa ser utilizado no projeto *SILVER*,
- custo-eficácia (as despesas necessárias para cumprir os objetivos da boa prática não são dispendiosas para todas as organizações parceiras),
- sustentabilidade.

Qual é o título do projeto?

Porque é que este projeto é promissor? Porque é que é bom?

Há quanto tempo é que o projeto é levado a cabo?

Existem custos relacionados com a implementação do projeto? Desenvolva, por favor.

Como é que o projeto será executado? Descreva, por favor.

6. Que programas, iniciativas e métodos são utilizados no projeto?
(por exemplo, atividades implementadas para ajudar na transição dos trabalhadores mais velhos para a reforma, plano de apoio à reforma, formação para trabalhadores mais velhos, métodos e iniciativas para encorajar as pessoas seniores a permanecerem ativos mesmo depois da reforma, iniciativas,



programas, etc que os empregadores implementam em matéria de diversidade etária, práticas de combate aos estereótipos em relação aos trabalhadores mais velhos, estratégias das empresas para manter os trabalhadores mesmo depois da idade da reforma, políticas de envelhecimento ativo)

Existe algum limite de idade ou outra condição para os trabalhadores que queiram participar?

Quem é o responsável pela execução do projeto?

Como é que o projeto será financiado? A nível empresarial, local, regional ou nacional?

Foram efetuadas melhorias / mudanças desde o início do projeto?

Quais são os benefícios do projeto para a empresa?

Quais são os benefícios do projeto para os trabalhadores?



ANEXO 2	
Entrevista semiestruturada a reformados	
Para o conhecer um pouco melhor, gostaria que me falasse um pouco sobre si...	
1	Qual foi a sua última função profissional?
2	Com que idade se reformou?
3	Pode dizer-me quais foram as razões que o levaram a decidir reformar-se? (Saúde, situação social, razões ou incentivos financeiros, stress no trabalho, falta de competências para a função, falta de motivação, etc) <i>a) Tente talvez perguntar-lhe se tentou mudar de situação profissional antes de decidir reformar-se.</i>
4	Como se sentiu quando decidiu reformar-se?
5	Quais eram as suas expetativas em relação à reforma?
6	O que é que fez e faz depois de se ter reformado?
7	Há alguma circunstância em que teria continuado a trabalhar (por exemplo, trabalhar menos horas, apoiar novos empregadores, etc)?
8	Pode dizer-me se recebeu algum tipo de apoio no local de trabalho como preparação para o período de transição?
9	Na sua organização, existia algum tipo de programa para apoiar as pessoas com mais de 50 anos de idade a trabalharem depois da idade da reforma?
10	Que sugestões daria a uma organização para melhorar o apoio às pessoas cuja reforma se aproxima, tanto no período de transição como para continuarem a trabalhar depois da reforma?
11	Já ouviu falar de locais de trabalho “amigos da idade”?
12	Consideraria voltar a trabalhar agora e ficar semi-reformado, se pudesse escolher as condições de trabalho e o número de horas que trabalha?





ANEXO 3	
Entrevista semiestruturada a empregadores, diretores, RH	
1	Selecione o tipo de empresa que dirige ou na qual trabalha:
	<ul style="list-style-type: none"> a) microempresa (1-9 pessoas) b) pequena a média empresa (10-250 pessoas) c) grande empresa (+250 pessoas)
2	Em que setor trabalha a sua empresa?
3	Quantos trabalhadores com mais de 55 anos existem na sua organização?
4	Poderia falar-me mais sobre o processo de reforma e sobre o apoio que presta (por exemplo, cursos sobre a reforma, trabalho de voluntariado, aconselhamento sobre pensões)? Quando é que o inquirido ou a sua organização começou a falar da reforma? O que é que o inquirido ou a sua organização fazem? AOB [NT: quaisquer outros assuntos?]
5	Por que razão os trabalhadores mais velhos continuam a trabalhar para além da idade da reforma?
6	Os trabalhadores em idade de reforma são incentivados / desencorajados a permanecer no ativo? Pode explicar a razão?
7	São oferecidas opções de trabalho flexível ao trabalhador após a reforma?
8	Como interpreta o conceito de local de trabalho “amigo da idade”?
9	De que forma é importante ter pessoas mais velhas a trabalhar para a sua organização?
10	O que é necessário, em termos de informação e recursos, para a promoção de uma carreira para trabalhadores mais velhos?
11	O que é necessário, em termos de informação e recursos, para promover uma transição suave para a reforma?



12	Pode dizer-me, em duas ou três palavras, o que significa para si um local de trabalho “amigo da idade”?
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Project Partners



Agreement N° 2020-1-UK01-KA204-078907

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

