



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

## A gestão do envelhecimento no trabalho: Políticas, Actores e Estratégias para um prolongamento efectivo da vida activa

Paula Isabel Marques Ferreira

Tese Submetida como Requisito Parcial para a Obtenção do Grau de  
Doutor em Serviço Social

Orientador:

Doutor Luís Manuel Antunes Capucha, Professor Auxiliar  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2015



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**A gestão do envelhecimento no trabalho: Políticas, Actores e  
Estratégias para um prolongamento efectivo da vida activa**

Paula Isabel Marques Ferreira

Tese Submetida como Requisito Parcial para a Obtenção do Grau de  
Doutor em Serviço Social

Júri:

Doutora Helena Maria Barroso Carvalho, Professora Auxiliar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Presidente)

Doutora Josefa Fernández i Barrera, Profesora Titular del Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales de la Universitat de Barcelona

Doutor José António Correia Pereirinha, Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Berta Pereira Granja, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Serviço Social do Porto

Doutor Jorge Manuel Leitão Ferreira, Professor Auxiliar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Luís Manuel Antunes Capucha, Professor Auxiliar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (orientador)

Outubro de 2015

Projecto financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), ao abrigo da bolsa de doutoramento - Referência SFRH/BD/90837/2012.

**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

## **AGRADECIMENTOS**

Sendo a escrita de uma tese um trabalho solitário, ele não resulta, todavia, de um trabalho de uma só pessoa, implicando a colaboração e o apoio de um conjunto de pessoas que ao longo deste tempo nos foram ajudando a dar forma a este projecto.

Ao longo dos últimos quatro anos, com ritmos e intensidades diferentes, boa parte do meu tempo foi dedicado a ele, sonegando a todos aqueles que fazem parte integrante de quem eu sou não só o tempo, mas também a atenção que me merecem.

Foi uma jornada difícil, entreteceda por conquistas, aprendizagens, desalentos e diversos obstáculos, uns de natureza pessoal, que me obrigaram a parar e a redefinir as minhas prioridades de vida, e outros de natureza profissional e académica, que me retiraram da minha zona de conforto e forçaram a testar (uma vez mais) os limites das minhas capacidades e competências.

No final desta etapa, deixo o devido reconhecimento àqueles que, de uma forma ou doutra, criaram as condições (físicas, mentais e emocionais) para a concretização da presente tese.

Começo, pois, por agradecer ao meu orientador, professor Doutor Luís Capucha que, para além do apoio que sempre me deu ao longo desta caminhada, soube, em cada um dos nossos encontros, torná-la mais rica e sustentada.

A todos os meus colegas e amigos, com destaque para os meus queridos amigos que a vida tornou irmãos de jornada – a Helena, a Elsa e o Ivo – por todo o apoio, incentivo e revisão crítica dos meus escritos que ia submetendo à sua consideração e que nos momentos de mais insegurança me impediram de desistir e de deitar fora tudo o que havia escrito até então. À Inês, Luís, Eduardo, Cláudia e Vanessa pelo apoio, pela amizade e fé, permanentemente reiterada, no meu trabalho.

A todos os que disponibilizaram parte do seu tempo para me dar informação – gestores, assistentes sociais e membros das comissões de trabalhadores das empresas entrevistadas – um apreço muito especial, pois sem eles todo o trabalho de recolha de dados teria ficado inviabilizado.

À Fundação para a Ciência e Tecnologia que me forneceu o apoio financeiro para a sua concretização.

Por fim, o agradecimento à minha família, sobretudo aos meus pais, pelo seu apoio incondicional, pelo suporte que, apesar das suas dificuldades, nunca deixaram de me prestar e

que me permitam sossegar mesmo nos momentos de maior dificuldade. Ao meu filho Miguel por todo o seu amor e pelas inúmeras lições que ao longo deste percurso me foi ensinando, nomeadamente pela sua capacidade de sorrir e aceitar que “a mãe tinha de trabalhar”, sem cobranças ou queixumes.

A todos o meu profundo agradecimento.

## **Dedicatória**

Aos dois homens da minha vida: ao meu papi por me demonstrar, através do seu exemplo, que é nos momentos de provação que constatamos a nossa força e determinação; e ao meu filho Miguel pelos seus abraços, que me retemperaram as forças nos momentos de maior desânimo.



## **RESUMO**

Num contexto marcado pelo envelhecimento populacional, com implicações inevitáveis ao nível da composição etária da força de trabalho, pretendemos nesta tese analisar a questão do prolongamento da vida activa e o modo como este tem vindo a ser implementado na prática organizacional. Para tal, procurou-se ler-interpretar as preocupações/ orientações políticas (em concreto das políticas públicas de emprego) e as visões dos principais actores envolvidos (trabalhadores e empresários), verificando-se que apesar da multitude de orientações e recomendações políticas existentes de incentivo ao prolongamento da vida activa, a sua tradução para a prática tem tardado em efectivar-se. Com efeito, a persistência de práticas discriminatórias, quase sempre pouco explícitas, entre os empresários, suportadas em percepções muitas vezes erróneas, acerca das capacidades e competências dos seus efectivos mais envelhecidos tem-se traduzido no afastamento destes trabalhadores do mercado de trabalho ou das possibilidades de desenvolvimento que são oferecidas a outros grupos etários. Face a estas evidências, corroboradas pela diferença de tratamento percepcionada pelos próprios trabalhadores mais velhos, e à dúvida, daí resultante, acerca da eficácia da solução que tem vindo a ser preconizada de manter estes trabalhadores no emprego, mediante a aplicação de práticas laborais que permitam prolongar a vida activa, realizámos ainda três estudos de caso em empresas portuguesas (com entrevistas a gestores de recursos humanos, assistentes sociais e comissões de trabalhadores), no sentido de perceber o modo como estas têm procurado adaptar-se a esta nova realidade, nomeadamente ao nível das suas políticas de recursos humanos e da política social da empresa. A partir dos resultados obtidos, e que vieram reforçar a ideia do atraso que ainda se verifica neste campo (apesar de algumas iniciativas que começam já a surgir), procurámos avançar com algumas propostas para a criação de uma política de gestão do envelhecimento no quadro organizacional, assentes no reconhecimento que a eficácia destas medidas dependerá não apenas da sua tradução em perspectivas reais de emprego e com condições que permitam, a estes trabalhadores, continuar a trabalhar à medida que envelhecem, mas ainda, e consequentemente, de uma abordagem mais integrada e colaborativa entre os vários actores organizacionais e uma intervenção do Serviço Social mais crítica e proactiva.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Trabalhadores mais velhos, Prolongamento da vida activa, Respostas políticas ao envelhecimento no trabalho, Serviço Social, Gestão do envelhecimento

## **ABSTRACT**

In a context of aging population and inevitable implications in the age composition of the labour force, this thesis intends to analyze the matter of the extension of working life and how this has been implemented in the organizational practice. To do this, we tried to read/interpret the concerns/ policy guidelines (specifically of public employment policies) and the visions of the main actors involved (workers and employers), verifying that despite the existing multitude of guidelines and policy recommendations encouraging the extension of working life, their translation into practice has been slow to take effect. Indeed, the persistence of discriminatory practices, mostly implicit, between employers, supported on perceptions often erroneous about the abilities and skills of older workforce has resulted in the withdrawal of these workers from labour market or from the opportunities for professional development that are offered to other age groups. Given this evidence, corroborated by the perceived difference in treatment of older workers, and the doubt that this entails on the effectiveness of the solution preconized to keep these workers in employment, by applying labour practices that increases their participation in labour market, additionally we conducted three case studies in Portuguese enterprises (with interviews to human resource managers, social workers and worker committees) in order to realize how they have sought to adapt to this new reality, particularly in terms of its human resources policies and corporate social policy. From the results obtained, and which reinforced the idea of the delay that still exists in this field (though some initiatives are already beginning to emerge), we tried to come up with some proposals to sustain the creation of an aging management policy in the organizational setting, based on the recognition that the effectiveness of these measures depends not only on its translation into real employment prospects for older workers and better working conditions as they age, but also, and consequently, a more integrated and collaborative approach between the various organizational actors and a more critical and proactive intervention of social workers.

## **KEYWORDS**

Older workers, Extending working life, Policy responses to active aging at work, Social Work, Aging management

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – A QUESTÃO DO ENVELHECIMENTO E DO LUGAR DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS NO MERCADO DE TRABALHO: ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO.</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I – ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E MERCADO DE TRABALHO: A QUESTÃO DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS.....</b>	<b>9</b>
1. Desafios do envelhecimento populacional e seus impactos (directos e indirectos) no mercado de trabalho.....	10
2. O lugar dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho .....	25
3. Dois mundos, múltiplos olhares, uma proposta.....	35
4. Síntese conclusiva .....	40
<b>CAPÍTULO II – O SERVIÇO SOCIAL NO CAMPO DAS VULNERABILIDADES LABORAIS .....</b>	<b>43</b>
1. A actuação do Assistente social no contexto da complexidade.....	45
2. O campo do Serviço Social nas empresas .....	56
3. Síntese conclusiva .....	68
<b>CAPÍTULO III – O PERCURSO METODOLÓGICO: OPÇÕES, CONSTRANGIMENTOS E ACCÕES DELIMITADORAS DO CAMPO EMPÍRICO.....</b>	<b>71</b>
1. A constituição do objecto de estudo.....	73
2. Delimitação do campo empírico.....	77
3. Metodologia de investigação.....	80
3.1. Os Métodos utilizados .....	81
3.2. As técnicas accionadas .....	82
4. Síntese conclusiva .....	95
<b>PARTE II – A GESTÃO DO ENVELHECIMENTO NO MERCADO DE TRABALHO: POLÍTICAS E ACTORES .....</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO IV – AS RESPOSTAS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREGO AO ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO .....</b>	<b>99</b>
1. A questão do prolongamento da vida activa no quadro das orientações políticas europeias para o emprego .....	100
2. As políticas nacionais em matéria de envelhecimento activo no trabalho .....	113
3. O quadro nacional português.....	117

4. Síntese conclusiva .....	131
<b>CAPÍTULO V - PROLONGAMENTO DA VIDA ACTIVA E QUALIDADE DO EMPREGO: A VISÃO DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS SOBRE AS SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>135</b>
1. Carreira e segurança no emprego .....	137
2. Saúde e bem-estar.....	150
3. Desenvolvimento de competências .....	162
4. Qualidade intrínseca do trabalho.....	171
5. Conciliação do trabalho e da vida familiar.....	179
6. Síntese conclusiva .....	185
<b>CAPÍTULO VI – OS EMPREGADORES E AS SUAS PRÁTICAS FACE AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS.....</b>	<b>187</b>
1. Entre o discurso da igualdade de oportunidades e as práticas discriminatórias .....	188
2. Percepções dos empregadores sobre os trabalhadores mais velhos: as evidências e a racionalidade da discriminação em função da idade.....	190
3. As iniciativas das empresas em termos de prolongamento da vida activa .....	198
3.1. Tipos de boas práticas .....	200
3.2. Exemplos de boas práticas .....	204
4. Síntese conclusiva .....	210
<b>PARTE III – A GESTÃO DO ENVELHECIMENTO DO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL: REALIDADES E DESAFIOS PARA A INTERVENÇÃO .....</b>	<b>213</b>
<b>CAPÍTULO VII – A GESTÃO DO ENVELHECIMENTO NAS EMPRESAS EM PORTUGAL: ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>215</b>
1. A preocupação com o envelhecimento da força de trabalho .....	215
2. As políticas de recursos humanos seguidas nas empresas .....	221
3. A intervenção do Serviço Social no contexto organizacional .....	225
3.1    Enquadramento socio histórico .....	225
3.2    Especificidades e desafios da intervenção em contexto empresarial .....	231
3.3    Campos e estratégias do Serviço Social .....	234
3.4    A intervenção na gestão do envelhecimento da força de trabalho .....	243
4. A imagem do Serviço Social no contexto organizacional .....	245

5. Síntese do capítulo.....	247
<b>CAPÍTULO VIII – O LUGAR DO SERVIÇO SOCIAL NA GESTÃO DO ENVELHECIMENTO: DESAFIOS E PROPOSTAS PARA A INTERVENÇÃO .....</b>	<b>251</b>
1. A criação de uma política de gestão do envelhecimento no quadro organizacional .....	252
2. Síntese do capítulo.....	277
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>279</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>289</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>I</b>
1. Operacionalização do conceito de qualidade do emprego – dimensões e indicadores.....	III
2. Iniciativa de emprego para uma mão-de-obra envelhecida – boas práticas na União Europeia .....	V
3. Boas práticas – estudos de caso.....	XI
4. Análise estatística aos IECT .....	XXVII
5. Guiões de entrevista .....	XXXIII
6. Grelhas de análise de conteúdo .....	XXXVII

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro I.1 - Evolução da população portuguesa por grupos etários e género .....	16
Quadro I.2 - Evolução dos índices de dependência e sustentabilidade em Portugal.....	18
Quadro I.3 - Evolução da população em idade activa em Portugal (2010-2060).....	21
Quadro I.4 - Evolução da população activa por grupos etários em Portugal .....	21
Quadro II.1 - A actuação do assistente social no ciclo de vida do emprego .....	66
Quadro II.2 - Aplicação dos princípios e metodologias do Serviço Social à intervenção no campo do emprego e das relações laborais .....	66
Quadro III.1 - Empresas de grande dimensão por região (Nuts II) do Continente.....	78
Quadro III.2 - Síntese das principais propostas de medição do conceito de qualidade do emprego ....	84
Quadro III.3 - Síntese da proposta de medição da qualidade do emprego dos trabalhadores mais velhos .....	86
Quadro III.4 - Síntese de procedimentos adoptados na identificação de boas práticas .....	89
Quadro IV.1 - Síntese das medidas dirigidas à promoção do envelhecimento activo.....	121
Quadro V.1 - Diferença de médias entre grupos de idade face exposição a riscos laborais .....	155
Quadro V.2 - Diferença de médias entre grupos de idade face a características do trabalho.....	156
Quadro V.3 - Evolução do número de trabalhadores que frequentaram acções de formação no último ano .....	166
Quadro V.4 - Tipos de horários, por grupos de idade .....	180
Quadro V.5 - Prevalência de horários “atípicos”, por grupos de idade .....	181
Quadro V.6 - Prevalência de horários flexíveis, por grupos de idade .....	182
Quadro VII.1 - A actuação do assistente social nas empresas entrevistadas - cronologia dos principais marcos históricos .....	241
Quadro VIII.1 - Princípios e objectivos da intervenção na gestão do envelhecimento .....	255
Quadro VIII.2 - Diferenças entre o exercício profissional da relação de ajuda pelos assistentes sociais ou por outros agentes sociais não qualificados .....	268

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura I.1 - Evolução do ISF na Europa.....	12
Figura I.2 - Evolução da EVN na Europa.....	13
Figura I.3 - Evolução da população 65+ anos na Europa.....	14
Figura I.4 - Evolução prospectiva da população idosa em Portugal e na Europa (2010-2100) .....	15
Figura I.5 - Evolução da pirâmide etária em Portugal.....	15
Figura I.6 - Evolução do índice de dependência de idosos .....	17
Figura I.7 - Evolução população residente em Portugal por grupos etários (1960-2050).....	20
Figura III.1 - Modelo de Análise.....	77
Figura III.2 - Eixos de análise (1).....	92
Figura III.3 - Eixos de análise (2).....	93
Figura IV.1 - Intervenientes e domínios de intervenção da ENEA .....	130
Figura V.1 - Tipos de contractos na UE27 por grupos de países .....	137
Figura V.2 - Tipos de contractos na UE27 por grupos de países e de idade .....	138
Figura V.3 - Evolução dos contractos sem termo.....	140
Figura V.4 - Nº anos na empresa por grupos de idade .....	141
Figura V.5 - Risco de perder o emprego por grupos de idade.....	141
Figura V.6 - Risco de perder o emprego por tipo de contrato .....	143
Figura V.7 - Trabalhadores que concordam correr o risco de perder o emprego, por grupos de países e de idade.....	143
Figura V.8 - Evolução do número de trabalhadores que concordam correr o risco de perda de emprego .....	145
Figura V.9 - Facilidade em encontrar novo emprego por grupos de idade .....	146
Figura V.10 - Trabalhadores que consideram ser fácil encontrar novo emprego por grupos de países e de idade.....	147
Figura V.11 - Trabalho oferece boas perspectivas de progressão na carreira por grupos de idade....	148
Figura V.12 - Trabalhadores que concordam ter possibilidade de progressão na carreira por grupos de países e de idade .....	149
Figura V.13 - Rendimento mensal líquido por grupos de idade.....	149
Figura V.14 - Impacto do trabalho na saúde por grupos de idade.....	152
Figura V.15 - Impacto negativo do trabalho na saúde por grupos de países e de idade .....	153

Figura V.16 - Evolução do impacto negativo do trabalho sobre a saúde .....	154
Figura V.17 - Exposição a riscos laborais por grupos de países e de idade .....	155
Figura V.18 - Principais características do trabalho por grupos de países e de idade .....	157
Figura V.19 - Satisfação com condições de trabalho por grupos de idade.....	158
Figura V. 20 - Trabalhadores satisfeitos com as condições de trabalho por grupos de países e de idade .....	159
Figura V.21 - Número de dias de ausência ao trabalho por motivos de saúde.....	160
Figura V.22 - Realização do mesmo tipo de trabalho aos 60 anos por grupos de idade .....	161
Figura V.23 - Trabalhadores que admitem a realização do mesmo tipo de trabalho aos 60 anos por grupos de países e de idade.....	161
Figura V.24 - Recebeu no último ano formação paga pelo seu empregador formação, por grupos de países e de idade .....	163
Figura V.25 - Recebeu no último ano formação paga por si, por grupos de países e de idade .....	164
Figura V.26 - Recebeu no último ano formação no local de trabalho formação, por grupos de países e de idade.....	165
Figura V.27 - Melhoria das perspectivas futuras de emprego por causa da formação, por grupos de países e de idade .....	167
Figura V.28 - Aumento da segurança do emprego por causa da formação, por grupos de países e de idade .....	168
Figura V.29 - A formação ajudou a melhorar a forma como trabalha, por grupos de países e de idade .....	168
Figura V.30 - O trabalho implica aprendizagem de novas tarefas, por grupos de países e de idade... ..	169
Figura V.31 - O trabalho implica rotação de tarefas, por grupos de países e de idade .....	170
Figura V.32 - Autonomia no trabalho, por grupos de idade.....	172
Figura V.33 - Níveis de autonomia, por grupos de idade.....	173
Figura V.34 - Níveis de autonomia no trabalho, por grupos de países e de idade .....	173
Figura V.35 - Participação no trabalho, por grupos de idade .....	174
Figura V.36 - Níveis de participação, por grupos de idade .....	175
Figura V.37 - Níveis de participação no trabalho, por grupos de países e de idade.....	176
Figura V.38 - Evolução da autonomia no trabalho.....	177
Figura V.39 - Sentido do trabalho, por grupos de idade .....	178

Figura V.40 - Sentido positivo do trabalho, por grupos de países.....	178
Figura V.41 - Controlo sobre a forma de organização do tempo de trabalho, por grupos de idade.....	182
Figura V.42 - Formas de organização do tempo de trabalho, por grupos de países .....	183
Figura V.43 - Articulação do horário de trabalho com compromissos familiares e sociais, por grupos de países e de idade .....	185
Figura VI.1 - Nº de casos por grupos de países.....	201
Figura VI.2 - Número de casos discriminados por país .....	202
Figura VI.3 - Tipos de boas práticas .....	203
Figura VI.4 - Tipos de boas práticas por grupos de países.....	204
Figura VIII.1 - Eixos de intervenção na gestão do envelhecimento.....	257
Figura VIII.2 - Níveis de intervenção na gestão do envelhecimento .....	259
Figura VIII.3 - Conexões entre nível meso e nível macro.....	261
Figura VIII.4 - Conexões entre nível meso e nível micro .....	261
Figura VIII.5- Áreas de intervenção na gestão do envelhecimento no trabalho .....	262

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

AISTS – Associação Europeia de Escolas de Serviço Social

CE – Comissão Europeia

CES – Conselho Económico e Social

EEE – Estratégia Europeia para o Emprego

ENEA – Estratégia Nacional para o Envelhecimento Activo

EUROFOUND – Fundação Europeia para as Condições de Vida e do Trabalho

EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Europeia

IECT – Inquérito Europeu às Condições de Trabalho

FIAS – Federação Internacional dos Assistentes Sociais

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

PAEF – Programa de Assistência Económica e Financeira

PNE – Plano Nacional de Emprego

PNACE - Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

UN – Nações Unidas

*“If those in mid-life are unable to contribute their full economic capacity due to unemployment, underemployment, premature retirement, discrimination or other circumstances, this has implications for their individual futures, for business enterprise and for society as a whole”* (Davey, 2003).



## **INTRODUÇÃO**

No momento em que se debate a necessidade do prolongamento da vida activa e a necessidade de manter os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, reflectir sobre as causas subjacentes a esta nova orientação, as medidas propostas em termos de políticas públicas de emprego e o modo como estas se têm reflectido nas práticas seguidas pelas empresas em termos de gestão do envelhecimento da força de trabalho, assumem-se como diferentes vectores de uma realidade complexa e que importa esclarecer. Do mesmo modo, importa discutir as condições a partir das quais o prolongamento da vida laboral procura ser assegurado, nomeadamente as que se referem à promoção do envelhecimento no trabalho e à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades entre trabalhadores.

Estas questões derivam do facto de, quando se procura analisar as relações entre estes diferentes vectores, nos depararmos com diversas perplexidades no que respeita à idade e ao emprego, com mensagens contraditórias que convém clarificar. Se, por um lado, as orientações das políticas públicas de emprego apontam no sentido da promoção da igualdade de oportunidades entre os trabalhadores e o incentivo ao prolongamento da vida activa (atitude positiva), por outro lado, as práticas seguidas pelas empresas em matéria de gestão de recursos humanos parecem seguir uma outra orientação criando, de forma directa ou indirecta, barreiras etárias que penalizam os trabalhadores mais velhos a que na literatura se tem dado o nome de “ageism” ou “idadismo” (Butler, 1969; Palmore, 1995; Bytheway, 2005).

Reflectir a questão da idade enquanto critério objectivamente presente na tomada de decisão e adoptar uma visão multidisciplinar do envelhecimento no trabalho, centrada nas mudanças que ocorrem com a idade e com as experiências de vida dos trabalhadores, constitui pois o ponto de partida desta investigação.

A literatura existente sobre a questão da participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho é hoje relativamente abundante. Entre uma análise centrada no mercado de trabalho, suas reconfigurações e tendências, e o impacto do envelhecimento da mão-de-obra na economia global e na sustentabilidade da segurança social (Auer e Fortuny, 2000; Nicoletti e Peracchi, 2001; Comissão Europeia, 2006) e a discussão das transformações no mundo do trabalho e suas repercussões sobre o emprego e o trabalho das pessoas mais velhas (Hirsch e Hardy, 2000; Brooke e Taylor, 2005; Clark, 2005; Mermin, Johnson e Toder, 2008;

Sweet e Meiksins, 2008), os contributos são diversos e suficientemente elucidativos da complexidade da questão que nos propomos investigar.

No aprofundamento desta última discussão, a questão das percepções e práticas das empresas relativamente aos trabalhadores mais velhos, acaba por assumir particular relevância. Apesar das insuficiências do ponto de vista da investigação que continuam a existir no âmbito desta temática – em Portugal, os estudos conhecidos são escassos (veja-se Centeno, 2000, 2003; Pestana, 2003) – a investigação revela diversos exemplos de discriminação etária nas empresas, à semelhança do que se passa noutras países (Drury, 1993; Warr, P. and J. Pennington, 1993; Arrowsmith e McGoldrick, 2001; Duncan e Loreto, 2004; Hendrik; Mcnair e Flynn, 2005; Henkens e Schippers, 2009).

Contudo, pese embora os estudos forneçam evidências empíricas de atitudes de discriminação etária, nomeadamente no que toca a aspectos relacionados com a desadequação das competências e a forma como as capacidades físicas e cognitivas importantes do ponto de vista profissional se alteram com o envelhecimento cronológico, os resultados revelam algumas disparidades: se alguns identificam uma variação positiva entre idade e produtividade (Skirbekk, 2003), outros há que estabelecem uma relação inversa (Doering et al., 1983; Yeart e Warr, 1995), e outros, ainda, concluem que a perda de algumas das capacidades é compensada por outras que se desenvolvem com o envelhecimento ou por novas estratégias utilizadas pelos trabalhadores para colmatar dificuldades que, com a idade, se começam a sentir (Taylor, 2001; Duncan e Loretto, 2003; Wilson e Kan, 2006; Metcalf e Meadows, 2006, Ilmarinen, 2005, 2012).

Face a esta falta de consenso, procuramos questionar a idade enquanto critério de avaliação da competência e performance e a sua efectividade na análise das práticas organizacionais em termos de prolongamento da vida activa e promoção do envelhecimento no trabalho, abrindo espaço de discussão para novas formas de gestão do envelhecimento que, embora não se configurem ainda como estratégicas na gestão de recursos humanos, produziram já alguns frutos em termos de debate científico (Naegele e Walker, 2006; McNair e Flynn, 2007; Pitt-Catsouphes, Matz-Costa e Brown, 2011) e revelam um potencial de utilização para pensar estas alterações.

Tendo por base o quadro de referência acima traçado, estabelecemos os seguintes objectivos em termos de investigação: (i) perceber de que forma os novos modos de organização e gestão da mão-de-obra afectam a empregabilidade e participação dos

trabalhadores mais velhos (sobretudo aqueles com 45 e mais anos) no mercado de trabalho; (ii) reflectir sobre os desafios que tais alterações colocam às empresas e à forma como estas gerem os seus efectivos mais experientes; (iii) analisar como as práticas empresariais reflectem imagens estereotipadas sobre aquilo que são as competências e capacidades produtivas dos trabalhadores mais velhos; (iv) avaliar a forma como as orientações e recomendações políticas em termos de prolongamento da vida activa e promoção da igualdade de oportunidades estão a ser aplicadas nas empresas e traduzidas nas suas políticas de recursos humanos; (v) identificar e reflectir eventuais tensões entre aquilo que são as políticas (oficiais) de recursos humanos e as práticas (efectivas) das empresas; (vi) sistematizar as implicações em termos do Serviço Social e os desafios que colocam à sua intervenção; e ainda (vii) elaborar uma matriz de referência que permita propor estratégias para a intervenção do Serviço Social que promovam um envelhecimento activo no trabalho e que assentem numa lógica de ciclo de vida, ao invés da idade.

Estes objectivos procuraram sustentar o argumento que o prolongamento da vida no trabalho só pode ser concretizável se for acompanhado por uma aposta efectiva na melhoria das condições de trabalho e emprego dos trabalhadores mais velhos, e que pode ser traduzida nas seguintes proposições teóricas:

– A concretização do prolongamento da vida activa carece não apenas de um quadro normativo específico, mas do compromisso efectivo das empresas e da sua tradução em termos de uma política de recursos humanos que integre a gestão do envelhecimento e dos seus activos mais envelhecidos no seu quadro de actuação.

– As respostas concretizadas até ao momento em matéria de gestão do envelhecimento e promotoras do envelhecimento activo têm sido parcelares e carecem de uma intervenção integrada, que garanta a promoção da igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores e a possibilidade de um prolongamento da actividade profissional digna e com condições de trabalho ajustadas às necessidades e capacidades da força de trabalho.

O estabelecimento destas duas proposições assenta não apenas na necessidade de basear a investigação em elementos conceptuais e relacionais heuristicamente relevantes, mas ainda de estabelecer um conjunto de relações conceptuais explicativas que sirvam de orientação aos objectivos da investigação, ajudando a balizar os seus limites.

Com vista ao desenvolvimento desta investigação, procedemos, numa primeira fase, a uma revisão bibliográfica centrada em três eixos temáticos: envelhecimento e mercado de

trabalho, serviço social no campo das vulnerabilidades laborais, em concreto no campo das empresas, e percepções e práticas das empresas face aos trabalhadores mais velhos. O objectivo desta revisão passou por estabelecer o quadro teórico de referência que nos permitisse, a partir da reflexão sobre as actuais configurações do mercado de trabalho - quer em termos de transformações dos modelos produtivos, quer do envelhecimento da força-de-trabalho (nível macro) - compreender as suas implicações em termos das políticas de recursos humanos e de gestão dos efectivos adoptadas pelas empresas e, consequentemente, nas oportunidades de emprego e condições de participação no trabalho dos trabalhadores mais velhos (nível meso).

Ainda no âmbito desta discussão procurámos, através da análise documental, fazer um levantamento das respostas políticas em termos de prolongamento da vida activa e envelhecimento activo no emprego, com vista a perceber como estas orientações e recomendações têm sido transpostas para as políticas de recursos humanos das empresas na gestão dos seus efectivos mais velhos.

Complementarmente procedeu-se, ainda, a uma análise de dados estatísticos tendo por base o quinto inquérito europeu às condições de trabalho da Eurofound (2010), a partir do qual procurámos avaliar a situação dos trabalhadores mais velhos no emprego, nomeadamente em termos de perspectivas de carreira, saúde e bem-estar, desenvolvimento de competências, formas de participação e realização profissional, conciliação entre vida profissional e familiar.

A opção pela utilização desta fonte de informação em vez da aplicação directa de um inquérito por questionário, resulta do reconhecimento do valor heurístico que apresenta, possibilitando uma caracterização mais sólida do problema e uma reflexão estatisticamente mais sustentada sobre o modo como os trabalhadores mais velhos vêem, comparativamente com outros grupos etários, a sua relação com o mercado de trabalho. Para além disso, permitiu-nos ainda, pese embora tal não constituísse um objectivo desta tese, comparar a situação entre diferentes países e perceber em que contextos os trabalhadores mais velhos apresentam uma maior vulnerabilidade laboral.

Do ponto de vista da sua estrutura, este trabalho integra oito capítulos, divididos em três partes, nos quais se procura reflectir de forma aprofundada e sustentada as várias questões acima enunciadas.

Assim, na primeira parte, “*A questão do envelhecimento e do lugar dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho: enquadramento teórico-metodológico*”, que integra os

três primeiros capítulos, procurámos traçar as linhas gerais desta discussão, principais argumentos teóricos e as opções metodológicas tomadas ao longo deste percurso.

No capítulo I procedemos ao enquadramento teórico do tema, começando por analisar a questão do envelhecimento populacional ao longos das últimas décadas e os seus impactos sobre o mercado de trabalho, nomeadamente ao nível das alterações da estrutura etária da força de trabalho e do seu envelhecimento progressivo. Partindo deste quadro mais descriptivo, procurámos em seguida reflectir sobre o lugar dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e do paradoxo actual relativo à relação entre a idade e o trabalho. No reconhecimento desta contradição e da necessidade de pensar novas formas de relação, efectivadas numa prática mais ajustada a esta nova realidade, suportámo-nos na proposta de Luhman para, a partir dela, reflectir sobre o contributo do Serviço Social nesta matéria, assumido como uma mais-valia nesta discussão e uma oportunidade para uma maior humanização do trabalho e para a construção de uma sociedade para todas as idades.

Na sequência deste princípio, procurámos no capítulo II reflectir, então, num primeiro momento, sobre o papel do Serviço Social no campo das vulnerabilidades laborais, a sua actuação no contexto da complexidade que pauta as sociedades e o mercado de trabalho contemporâneo e os consequentes desafios que esta coloca à profissão. Num segundo momento, centrámo-nos na discussão sobre a actuação que esta tem vindo a desenvolver no campo das empresas, lugar privilegiado em que a relação da idade e do trabalho se materializa e as possibilidades de prolongamento da vida activa se efectivam.

Já no capítulo III explicamos o percurso metodológico que seguimos, as opções que necessariamente fomos tomando e os constrangimentos com os quais, ao longo deste caminho, nos fomos confrontando.

Na segunda parte: “*A gestão do envelhecimento no mercado de trabalho: Políticas e Actores*” e que integra os capítulos IV, V e VI, procurámos analisar e reflectir sobre o modo como a questão do envelhecimento no trabalho tem vindo a ser equacionada, suas orientações e as percepções dos principais actores envolvidos.

Neste sentido, no capítulo IV analisámos as respostas políticas ao envelhecimento da força de trabalho, orientações e medidas adoptadas no quadro europeu em matéria de envelhecimento activo. Referimos algumas medidas que têm vindo a ser adoptadas por alguns Estados-Membros nesta matéria, incidindo de forma mais detalhada no caso português.

Já no capítulo V procurámos reflectir sobre o modo como estas orientações relativas ao prolongamento da vida activa se têm repercutido na qualidade do emprego e do trabalho, no entendimento de que a efectivação das primeiras não é possível sem a promoção da segunda. Neste sentido, analisámos, a partir da perspectiva dos trabalhadores, algumas dimensões das condições de trabalho (nomeadamente, as referenciadas como fundamentais na promoção da qualidade do emprego e do trabalho dos mais velhos) e as diferentes formas de tratamento entre as idades.

Como contraponto (ou complemento), no capítulo VI debruçámos o nosso olhar sobre os empregadores e as suas práticas face aos trabalhadores mais velhos, procurando através deste reflectir sobre a contradição entre os discursos (de igualdade de tratamento) e as práticas (de discriminação). Categorizam-se as percepções dos empregadores face a este grupo etário e discutem-se, à luz das evidências encontradas, as lógicas e a racionalidade (ou falta dela) desta discriminação. Identificam-se ainda casos (escassos) de boas práticas neste campo como forma de evidenciar a existência de um caminho alternativo.

Na terceira e última parte: “*A gestão do envelhecimento do mercado de trabalho em Portugal: realidades e desafios para a intervenção*”, procurámos centrar a nossa discussão na realidade empresarial portuguesa e nas possibilidades de intervenção do Serviço Social no domínio do envelhecimento no trabalho.

Desta forma, no capítulo VII procurámos, a partir da realização de três estudos de caso, perceber o modo como as empresas em Portugal assumem do ponto de vista da sua gestão as questões relativas ao envelhecimento dos seus efectivos. Para tal, analisámos as preocupações de vários actores organizacionais (gestores de recursos humanos, comissões de trabalhadores e assistentes sociais), políticas de recursos humanos seguidas e a intervenção desenvolvida pelo Serviço Social neste contexto.

No capítulo VIII, e face aos resultados obtidos e à discussão efectuada nos capítulos anteriores, reflectimos sobre o lugar do Serviço Social na gestão do envelhecimento no quadro das empresas e apresentam-se propostas e desafios para a intervenção.

Finalmente, na conclusão integra-se um conjunto de reflexões que procuram articular os elementos teóricos e empíricos que fomos discutindo ao longo dos vários capítulos, deixando, ainda, em aberto algumas sugestões para investigações futuras e para um aprofundamento do debate neste campo.

**PARTE I –**

**A QUESTÃO DO ENVELHECIMENTO E DO LUGAR DOS  
TRABALHADORES MAIS VELHOS NO MERCADO DE  
TRABALHO: ENQUADRAMENTO TEÓRICO-  
METODOLÓGICO**



## **CAPÍTULO I – ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E MERCADO DE TRABALHO: A QUESTÃO DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS**

A questão do envelhecimento demográfico constitui, nos dias de hoje, uma preocupação central, não só a nível europeu, como a nível mundial. É verdade que este processo não é sentido de igual modo em todas as sociedades (tal como é o processo de envelhecimento individual). No entanto, o seu crescimento parece não conhecer fronteiras ou condicionantes (Ataíde *et al.*, 2011), assumindo-se como uma herança inevitável para o século XXI (Valente Rosa, 1993).

Neste contexto, procuramos neste capítulo traçar as principais linhas que enformam o processo de envelhecimento que se tem vindo a acentuar nas últimas décadas, sobretudo na Europa, e os impactos (directos e indirectos) que este processo tem sobre a estrutura do mercado de trabalho e da sua relação com as diferentes idades. O objectivo desta descrição passa, sobretudo, por entender a relação entre aquilo que nos parecem ser dois processos antagónicos: por um lado, um processo de envelhecimento populacional crescente que tem implicações directas no envelhecimento da força de trabalho, e, por outro lado, um mercado de trabalho cada vez competitivo e que parece afastar os seus activos mais envelhecidos (e mais experientes) das suas dinâmicas de funcionamento e de reconhecimento. As contradições são mais do que mera aparência: o mercado de trabalho actual obedece a uma lógica que ultrapassa as fronteiras dos estados-nação, segundo a qual critérios como competitividade, inovação, capacidade de adaptação às novas exigências dos mercados e dos consumidores, exigem uma força-de-trabalho cada vez mais qualificada, quer do ponto de vista relacional quer técnico. Neste quadro, os trabalhadores mais velhos (que constituem, cada vez mais, uma parte substancial da força-de-trabalho), aparecam estar em desvantagem competitiva face aos trabalhadores mais jovens, levantando, inevitavelmente, algumas interrogações sobre qual o seu lugar (presente e futuro) no mercado de trabalho.

Reflectir sobre este paradoxo assume ainda maior pertinência no quadro político actual, em que se propala o prolongamento da vida activa e a manutenção da relação com o mercado de trabalho.<sup>1</sup> O principal objectivo desta proposta é claro e facilmente entendível: assegurar a manutenção das contribuições dos trabalhadores mais velhos por forma a garantir

---

<sup>1</sup> A análise detalhada destas medidas e das respostas que as políticas públicas de emprego têm dado em termos de prolongamento da vida activa no trabalho é apresentada no capítulo IV.

a sustentabilidade (possível) do sistema de segurança social.<sup>2</sup> Contudo, o quadro no qual esta continuidade deverá ser assegurada (o quadro económico) pauta-se por outro tipo de regras, que nos levam a olhar para a questão do prolongamento da relação laboral dos trabalhadores mais velhos com alguma preocupação, nomeadamente em termos das condições a partir das quais este prolongamento deverá ser assegurado.

## **1. Desafios do envelhecimento populacional e seus impactos (directos e indirectos) no mercado de trabalho**

As alterações registadas nas últimas décadas na morfologia demográfica das sociedades têm colocado em primeiro plano a discussão sobre o envelhecimento populacional e as suas implicações sociais e económicas, sobretudo entre os países desenvolvidos. É verdade que, em si, o envelhecimento populacional não constitui um problema social (Valente Rosa, 1993; Nazareth, 2007).<sup>3</sup> Contudo, acarreta um conjunto de alterações que colocam em causa não só o equilíbrio estrutural entre as diferentes gerações, mas o próprio modelo de desenvolvimento social e económico vigente.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> É verdade que este não constitui o único objectivo subjacente ao paradigma do envelhecimento activo. Segundo Ribeiro (2012: 35), este constitui parte integrante de uma visão sociopolítica que procura garantir os direitos humanos e as condições de bem-estar das pessoas idosas (permitindo que ao permanecerem saudáveis durante mais tempo, se reduza a sobrecarga dos sistemas de apoio social e de saúde), a sua manutenção no mercado de trabalho por um período mais longo (reduzindo os custos no sistema de pensões), ao mesmo tempo que visa promover a sua participação nos processos políticos e comunitários do quotidiano (exercendo o seu direito de cidadania).

<sup>3</sup> Pelo contrário, o envelhecimento populacional constitui, na perspectiva de Capucha (2014), uma das maiores conquistas do século passado, como resultado da melhoria generalizada dos sistemas de saneamento básico, de acesso a água potável, das condições de higiene e segurança no trabalho, dos progressos da ciência e da medicina, do crescimento dos rendimentos do trabalho, dos sistemas de pensões, dos equipamentos sociais e das medidas de combate à pobreza, que têm vindo a permitir, ao longo das últimas décadas, o acesso a padrões de consumo e à satisfação de necessidades básicas fundamentais (como alimentação, vestuário, conforto na habitação e a cuidados de saúde) que se reflectem no aumento da esperança de vida.

<sup>4</sup> E que pode, nas palavras de Valente Rosa (1993), conduzir, potencialmente, a um novo tipo de conflito, já não em termos de classes (no sentido marxista do termo), mas entre diferentes gerações.

Não sendo uma preocupação exclusiva dos demógrafos,<sup>5</sup> é, todavia, neste campo que este processo é primeiramente equacionado em termos científicos.

Do ponto de vista demográfico, as causas apontadas para explicar o fenómeno do envelhecimento populacional remetem-nos para dois processos distintos, ainda que relacionados entre si: o declínio das taxas de mortalidade, que se reflectem no aumento da esperança média de vida à nascença (EVN), e a diminuição da fecundidade, expressa no declínio do índice sintético de fecundidade (ISF) (Abreu e Peixoto, 2009). Sendo estas causas reconhecidas como as principais responsáveis pelo processo de envelhecimento que se verificou um pouco por todo o mundo (embora com características e ritmos diferenciados) ao longo do século XX e início do século XXI, é um facto que ao longo deste período a atribuição da causalidade nem sempre foi pacífica ou consensual.

Durante muito tempo pensou-se que o envelhecimento populacional, ou a “revolução grisalha” como vários autores a designam (Cabrillo e Cachafeiro, 1990; Thorson, 1994; Tirrito, 2003) seria o resultado directo da diminuição das taxas de mortalidade infantil, sobretudo nos primeiros anos de vida, que registaram em poucas décadas quebras muito significativas. Com efeito, enquanto no início dos anos 60 morriam, segundo dados avançados pelo Eurostat (Eurobase, 2013), no conjunto dos quinze países que compunham, à data, a União Europeia, mais de 34,5 das crianças com menos de um ano por cada mil nascidas vivas, cinquenta anos depois o número de óbitos com menos de 1 ano alcança níveis mínimos, registando 3,4 óbitos por cada 1000 nados-vivos na UE-15 e 3,9 no conjunto da UE-27.

Contudo, como refere Sauvy (1954), o aumento da probabilidade de se sobreviver durante o primeiro ano de vida não constitui necessariamente um factor de agravamento do envelhecimento da estrutura etária das populações, podendo, pelo contrário, funcionar, como salienta Valente Rosa (1996), como atenuante do envelhecimento na base da estrutura etária,<sup>6</sup> ao contrário da redução da natalidade, que produziria consequências directas no estreitamento da base etária da população.

Segundo Nazareth (1988, 2007), a partir do fim da 2<sup>a</sup> Guerra Mundial, e em particular a partir de meados da década de 70, a generalidade dos países desenvolvidos assistiu a um

---

<sup>5</sup> A produção científica sobre as questões do envelhecimento levada a cabo, sobretudo na última década, por parte das várias ciências sociais é ilustrativa disso mesmo – veja-se a este propósito o trabalho de compilação realizado por Gomes (2014).

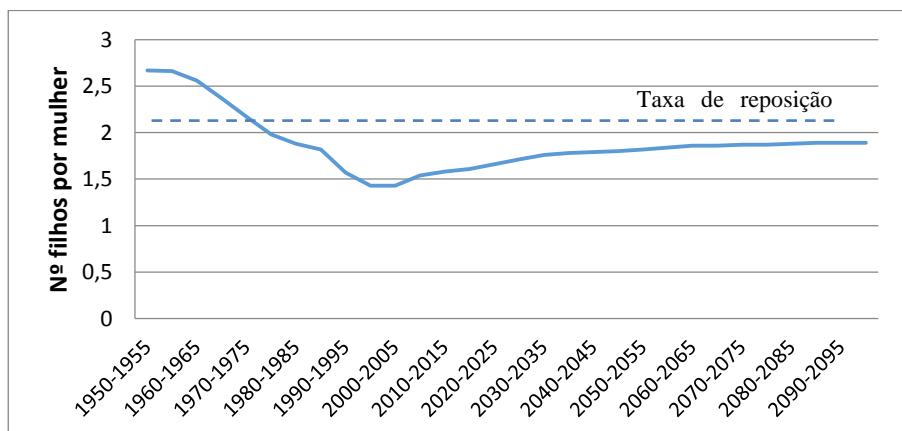
<sup>6</sup> Nesta perspectiva, uma morte evitada nas primeiras idades poderia ser equiparada a um nascimento suplementar.

declínio acentuado da fecundidade total (expressa através do índice sintético de fecundidade - ISF), que atingiu, segundo dados das Nações Unidas (2012), no final dos anos 90, o seu valor mais baixo - 1,43 filhos por mulher.

A partir de 2005 a taxa de fecundidade parece assistir a uma nova fase de crescimento na Europa, subindo para os 1,54 filhos por mulher nesse período. Contudo, apesar da ligeira melhoria registada, os valores são ainda significativamente baixos, quer quando comparados com os 2,67 filhos registados em 1950, quer com o valor habitualmente considerado como o limiar de substituição de gerações (2,1).

Ao analisarmos as perspectivas de evolução traçadas pelas Nações Unidas para a Europa até 2100 (UN, 2012) constantes na figura I.1, constatamos que apesar das estimativas apontarem para um aumento do valor do índice sintético de fecundidade a partir de 2005, o seu crescimento ao longo do século XXI continuará, previsivelmente, a ser feito de forma bastante lenta, mantendo-se os valores abaixo do nível de reposição populacional.

Figura I.1 - Evolução do ISF na Europa

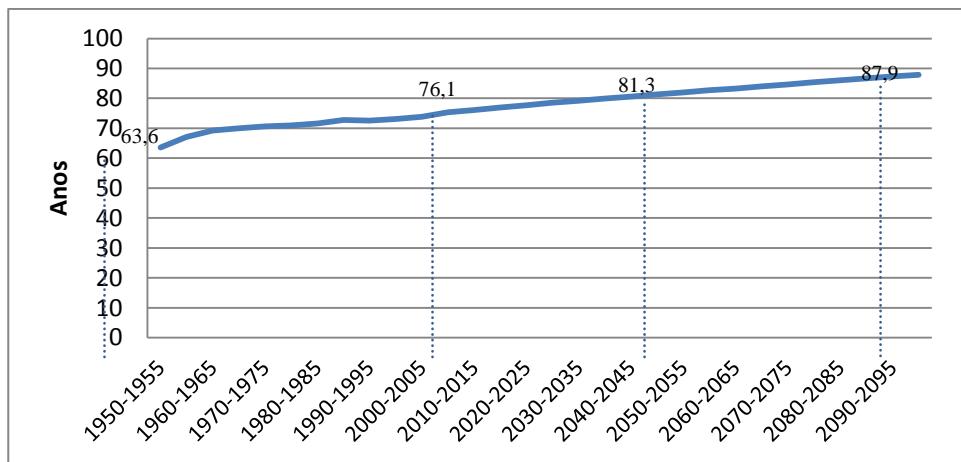


Fonte: United Nations, World Population Prospects, 2012 revision

Tal significa que, mesmo que se venha a registar um ligeiro aumento dos níveis actuais de fecundidade (conforme indicam os vários cenários traçados pelas Nações Unidas), daí poderá resultar um ligeiro atenuar do ritmo de envelhecimento da população, mas nunca a inflexão dessa tendência. A confirmar-se este cenário, tudo leva a crer que o principal motor natural do processo de envelhecimento demográfico tenha a ver com o aumento da esperança de vida (Nazareth, 2007), ou como refere Fernandes (2001: 41), com “a probabilidade de poder sobreviver mais tempo”.

A própria análise da evolução da esperança média de vida na Europa parece sustentar este argumento. Só na última metade do século XX assistiu-se a um acréscimo de 10 anos à esperança média de vida da população (UN, 2012). E embora as Nações Unidas estimem que este crescimento seja mais lento nas próximas décadas, ainda assim prevê-se que os atuais 76 anos de esperança de vida possam subir para cerca de 81 anos em 2050 e até mesmo 88 anos no final do século XXI (conforme figura I.2).

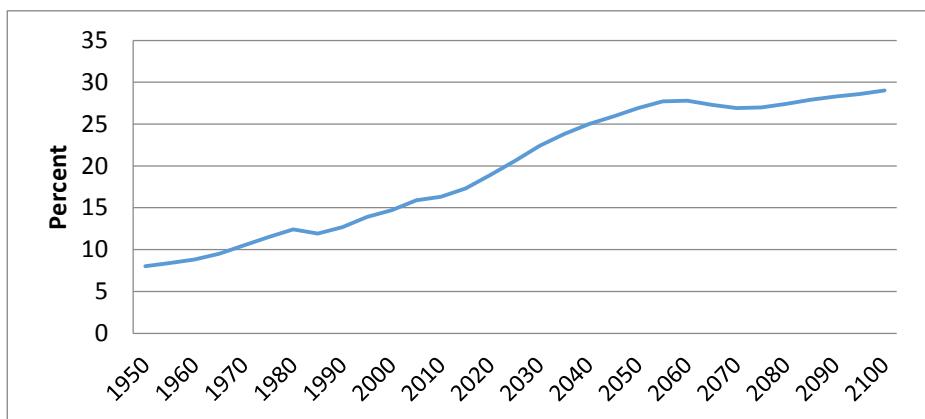
Figura I.2 - Evolução da EVN na Europa



Fonte: United Nations, World Population Prospects, 2012 revision

Como resultado, assiste-se a um aumento da proporção dos grupos etários mais velhos e ao acentuar dos desequilíbrios da estrutura populacional, marcada por uma base cada vez mais estreita (envelhecimento na base) e um topo cada vez mais representativo (envelhecimento no topo). Tomando ainda como base os dados das Nações Unidas (UN, 2012) relativos às tendências de evolução do processo de envelhecimento na Europa, verifica-se que nas últimas décadas o peso dos indivíduos com 65 e mais anos tem vindo a aumentar de forma significativa no conjunto da população europeia (conforme figura I.3), revelando uma dinâmica de crescimento sem precedentes que se prevê manter ao longo das próximas décadas, embora a um ritmo mais lento à medida que nos formos aproximando do final do século.

Figura I.3 - Evolução da população 65+ anos na Europa



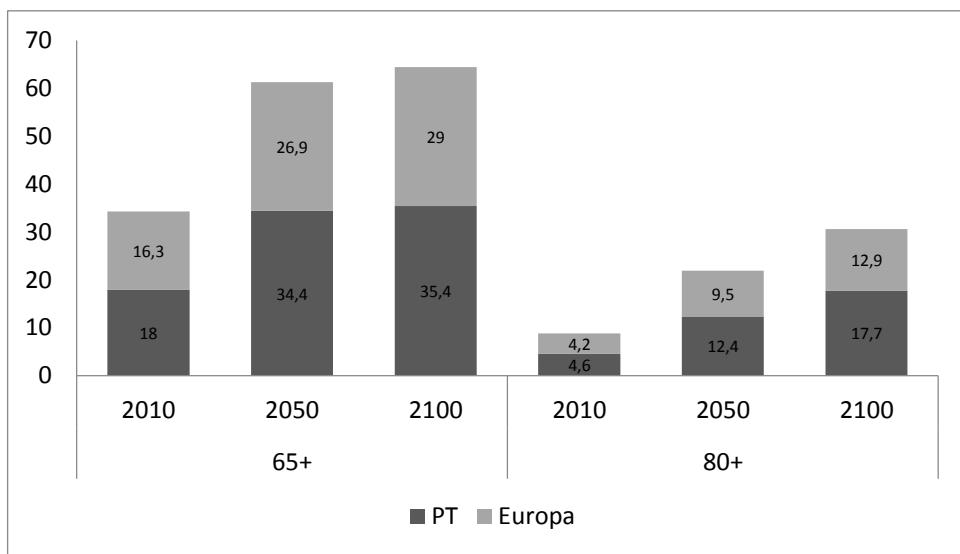
Fonte: United Nations, World Population Prospects, 2012 revision

De facto, se em 1950 os mais idosos (com 65 e mais anos) representavam 8% do total da população na Europa, em 2010 representavam já mais do dobro desse valor (16,3%), com as estimativas a apontarem para ganhos de representatividade que podem atingir os 27% já em 2050 e os 29% no final do século (UN, 2012).

Neste cenário de envelhecimento, Portugal surge com destaque, ocupando um dos lugares cimeiros no ranking dos países mais envelhecidos,<sup>7</sup> com a população com mais de 65 anos de idade a atingir, conforme se pode verificar na figura I.4, em 2010, os 18% (+ 1,7 p.p. do que a média da Europa) e a previsão de ultrapassar os 34% em 2050 (+7,5 p.p. do que o conjunto da Europa), com uma taxa de crescimento substancialmente superior à do conjunto Europeu (91% face aos 65% previstos para este último). Neste grupo etário é de destacar ainda o peso dos indivíduos "muito idosos" (mais de 80 anos), que em 2010 representavam já mais de 4% do conjunto da população e cujo crescimento se prevê mais significativo, atingindo em 2050 os 9,5% para a Europa e os 12,4% para Portugal, o que constitui um aumento, para o nosso país, de cerca de 170% em relação ao período actual (face aos 126% de crescimento projectado para o conjunto da Europa).

<sup>7</sup> Segundo relatório da OCDE (2007), em 2006 Portugal era já considerado como o 8º país mais envelhecido no mundo, com as últimas análises a apontarem para uma subida para 6º lugar neste ranking.

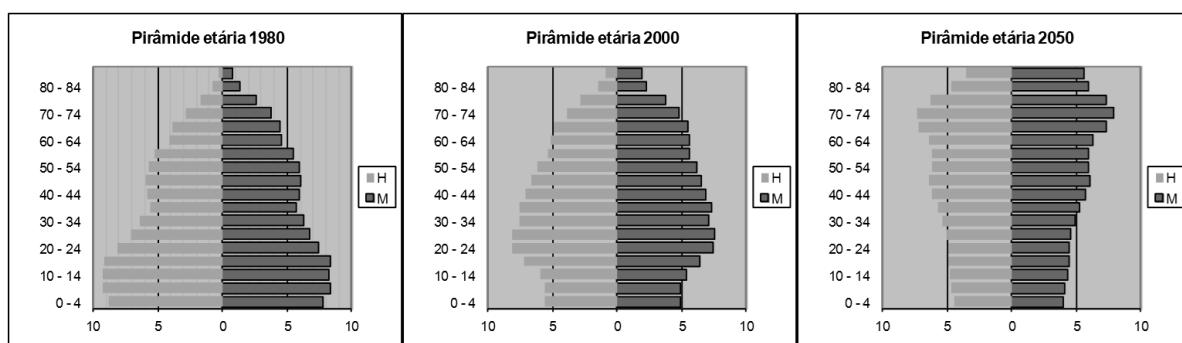
Figura I.4 - Evolução prospectiva da população idosa em Portugal e na Europa (2010-2100)



Fonte: United Nations, World Population Prospects, 2012 revision

A transformação da estrutura etária portuguesa ao longo das últimas décadas torna-se graficamente mais clara quando analisamos a evolução das pirâmides etárias apresentadas na figura I.5. Se em 1980 Portugal ainda podia ser considerado como um país relativamente jovem (peste embora já se verificasse um estreitamento na base da pirâmide, resultado da diminuição progressiva das taxas de fecundidade no país), em 2000 apresenta-se como um país duplamente envelhecido, marcado não apenas pelo aumento progressivo do peso relativo dos grupos etários mais velhos (envelhecimento no topo), como ainda pela contracção que se continuou a registar ao nível da natalidade, resultando numa diminuição significativa do peso relativo de jovens (envelhecimento na base) na estrutura populacional do país, sobretudo quando comparada com 1980.

Figura I.5 - Evolução da pirâmide etária em Portugal



Fonte: OECD Demographic and Labour Force database, 2007

Sendo já suficientemente elucidativo este retrato do envelhecimento, ele ganha contornos mais nítidos quando se analisam as projecções avançadas pela OCDE para 2050, que deixam antever uma estrutura marcada por profundos desequilíbrios entre os três grupos funcionais<sup>8</sup> e uma acentuada concentração populacional nos grupos intermédios e mais idosos.

Analizando esta evolução por género, constata-se que é sobretudo entre a população feminina que o envelhecimento se faz (e fará) sentir de forma mais acentuada.<sup>9</sup> Se em 2000 os homens com 65 e mais anos representavam 14% da população (mais 4,5 p.p. do que em 1980), estima-se que em 2050 este valor venha a subir ainda mais 15 p.p. Ainda mais expressivo é o caso da população feminina neste segmento etário, que em 2000 representava 18% (mais de 5 p.p. face a 1980), prevendo-se o seu aumento para os 34% em 2050.

Quadro I.1 - Evolução da população portuguesa por grupos etários e género

	<b>1980</b>	<b>2000</b>	<b>2050</b>	<b>1980</b>	<b>2000</b>	<b>2050</b>
	<b>H</b>			<b>M</b>		
<b>-15</b>	27,3	17,1	13,8	24,4	15,2	12,4
<b>15-24</b>	17,3	15,3	9,8	15,8	13,8	8,9
<b>25-44</b>	25,0	30,4	22,2	24,8	28,9	20,4
<b>45-64</b>	20,9	23,3	25,2	22,0	23,9	24,1
<b>65+</b>	9,5	14,0	29,0	13,0	18,2	34,1
<b>75+</b>	2,8	5,2	14,5	4,8	8,0	18,9

Fonte: OECD Demographic and Labour Force database, 2007

Perante esta reconfiguração das estruturas demográficas, que representa os progressos alcançados pelo envelhecimento, uma série de alterações surgem como inevitáveis na estrutura social e económica dos países, obrigando-nos, como refere Bandeira (2012: 22), a “repensar a aritmética das idades, as idades e os ciclos de vida, e, inevitavelmente, o próprio conceito de velhice”, como forma de encontrar respostas céleres e ajustadas às novas necessidades e condições que o envelhecimento vai fazendo surgir, num reconhecimento claro do impacto que o processo de envelhecimento tem na relação do homem com o tempo, com o mundo e com a sua própria história (Beauvoir, 1970).

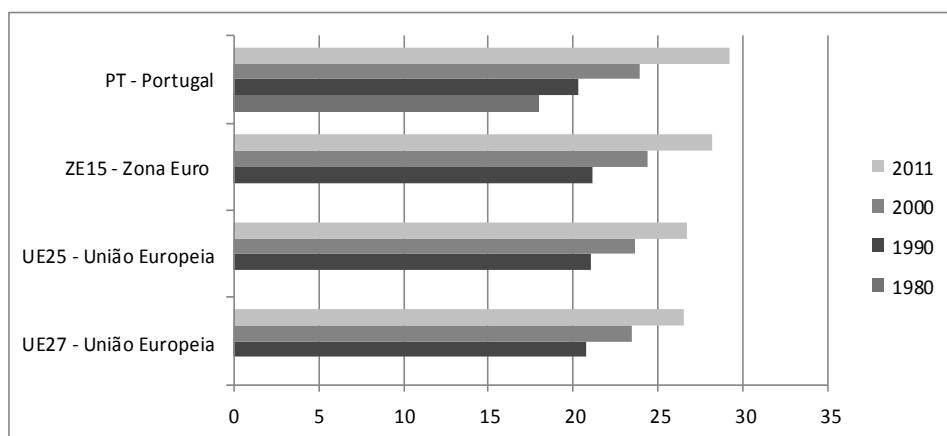
<sup>8</sup> Em demografia o conceito de grupos funcionais é utilizado para compactar a informação, utilizando como critério base a idade dos sujeitos, que são divididos segundo a sua funcionalidade analítica (Nazareth, 2007), em três grandes grupos: 0-14 anos, 15-64 anos e 65 e mais anos.

<sup>9</sup> Reveladora da própria tendência de feminização que se tem vindo a acentuar na sociedade ao longo das últimas décadas.

Deste conjunto de alterações, três merecem, a nosso ver, particular destaque pela forma como afectam a estrutura e o funcionamento do mercado de trabalho e a sua relação com as diferentes idades.

Uma primeira alteração, decorrente das mudanças na estrutura demográfica da população, tem a ver, como refere Valente Rosa (1993, 1999), com o aumento dos níveis de dependência da população idosa (com 65 e mais anos) em relação ao conjunto da população em idade activa (15-64 anos), que tem vindo a registar um crescimento acentuado ao longo das últimas décadas.

Figura I.6 - Evolução do índice de dependência de idosos



Fonte: Pordata, 2013

Embora o nível de dependência de idosos possa ser ainda, do ponto de vista demográfico, relativamente moderado (actualmente este índice é em Portugal de 1 idoso para 3,5 indivíduos em idade activa e na UE27 de cerca de 1 para 4), todas as estimativas dão conta da deterioração desta relação e do peso crescente desta *coorte* populacional sobre o conjunto da população em idade activa.

Segundo as projecções realizadas pelo INE relativamente à evolução da população residente para o período de 2008-2060 (quadro I.2), mesmo no cenário mais “optimista” (“cenário elevado”, que corresponde a uma forte recuperação da fecundidade) o agravamento significativo dos níveis de dependência dos mais idosos surge como inevitável – com o índice de dependência de idosos a passar dos 26,7 em 2010 para os 31 já em 2020,

prevendo-se ainda que possa vir a atingir 54,7 em 2060 – com impactos muito claros do ponto de vista da sustentabilidade potencial da relação entre activos e dependentes idosos.<sup>10</sup>

Quadro I.2 - Evolução dos índices de dependência e sustentabilidade em Portugal

Anos	Índice de dependência de idosos			Índice de sustentabilidade potencial		
	Cenário elevado	Cenário central	Cenário baixo	Cenário elevado	Cenário central	Cenário baixo
<b>2010</b>	26,7				375	
<b>2020</b>	31,0	31,4	31,9	323	319	314
<b>2030</b>	37,1	38,2	39,7	270	262	252
<b>2040</b>	45,4	47,6	51,0	220	210	196
<b>2050</b>	53,6	57,1	63,2	186	175	158
<b>2060</b>	54,7	58,0	65,5	183	172	153

Fonte: INE (2009), Projeções de população residente, Portugal e NUTS II - 2008–2060

Este agravamento dos níveis de dependência da população mais idosa reveste-se do ponto de vista social e económico de especial importância, pese embora seja ao nível da despesa pública que este parece, pelo menos à primeira vista, assumir o seu impacto mais significativo. A preocupação crescente com a sustentabilidade do sistema de segurança social, com o inevitável reflexo nas finanças públicas, resulta não apenas do aumento dos encargos sociais com pensões e assistência médica com os mais idosos,<sup>11</sup> mas também da pressão adicional sobre o esforço contributivo da população activa no sentido de continuar a assegurar a transferência estável de recursos para os que entretanto já se retiraram do mercado de trabalho.

Num estudo da Comissão Europeia (2006) sobre o impacto do envelhecimento na despesa pública, Portugal surge na lista dos países em situação de alto risco no que se refere à sustentabilidade das suas finanças públicas a longo prazo (a par do Chipre, Eslovénia, Grécia, Hungria e República Checa), apontando para o aumento significativo dos encargos com o envelhecimento, sobretudo a partir de 2020 (idem:10-11).

<sup>10</sup> O índice de sustentabilidade potencial constitui um outro indicador demográfico que permite, à semelhança do índice de dependência, medir a relação entre a população em idade activa e a população idosa. Também neste caso os dados reiteram a tendência já acima apresentada de uma contínua redução do peso dos activos face ao número de crescente dos mais idosos, que apontam, já em 2020, para a existência de 1 idoso para 3 activos (323 indivíduos em idade activa por cada 100 idosos no cenário elevado), baixando ainda para uma relação de 1/2 por volta de 2040.

<sup>11</sup> Segundo dados do INE (2011), em 2010 as despesas com a saúde, a velhice e a sobrevivência constituíam o grosso dos encargos com prestações sociais, representando 22,3% do PIB (sobre um total de 25,5% das despesas sociais).

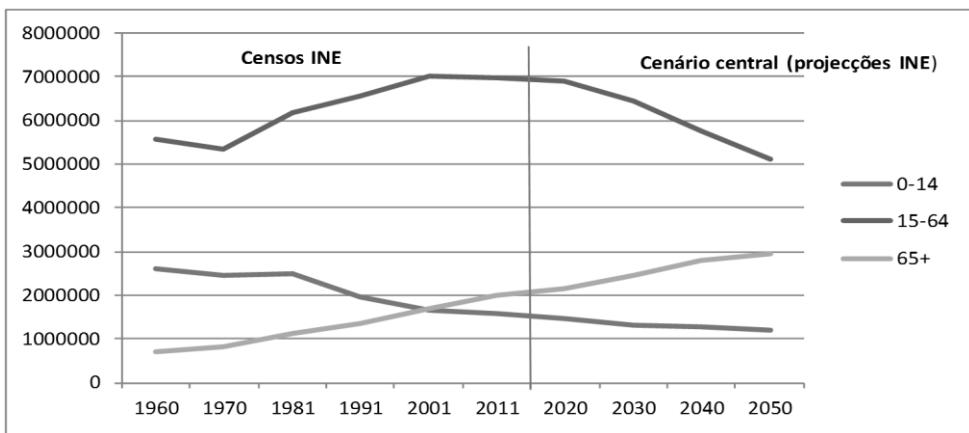
Contudo, como alerta o Conselho Económico e Social (CES, 2013), no caso específico de Portugal, o impacto do envelhecimento demográfico sobre os sistemas de pensões públicos, e a consequente busca de sustentabilidade financeira a médio e longo prazo (particularmente desafiante na conjuntura recente, que decorreu da aplicação do Programa de Assistência Económica e Financeira - PAEF), não pode ser analisado de forma isolada, devendo ser acompanhado por uma adequada protecção social, como forma de evitar alterações abruptas, como as impostas no âmbito do PAEF, e cujos efeitos nos rendimentos das famílias e dos trabalhadores correm o risco de criar novas situações de pobreza e/ou agravar as já existentes.

Resulta desta apreciação que o envelhecimento e os seus efeitos não são uma questão distinta de outras, como sejam a integração social, a estabilidade económica ou a pobreza, desenvolvendo uma estreita conexão com muitas agendas globais e com a forma como a sociedade interage com as instituições de bem-estar económico e social e com a vida familiar e comunitária. Com efeito, na discussão desta questão, aquilo que está em causa não é apenas a sustentabilidade do sistema de segurança social e a consequente necessidade de reafectação da despesa pública (no sentido de acautelar o aumento das despesas associadas ao cuidado da população mais envelhecida), mas a necessidade de assegurar um sistema de protecção social capaz de manter a dignidade e as condições essenciais dos indivíduos para uma vida com qualidade (Abreu e Peixoto, 2009; Capucha, 2014).

Uma segunda alteração a considerar relaciona-se com a própria diminuição da população em idade activa e com as inevitáveis consequências sobre as condições actuais de saída da actividade.

Se analisarmos a evolução da população residente em Portugal por grupos etários (figura I.7), verificamos que se até 2001 a população em idade activa manteve um ritmo de crescimento positivo, a partir deste período começam a sentir-se os primeiros efeitos de inversão desta tendência, inicialmente quase imperceptíveis (entre 2001 e 2011 a população em idade activa sofre uma quebra de 0,4%, prevendo-se que entre 2011 e 2020 esta quebra atinja os 1,2%), mas que passarão, sobretudo a partir de 2020, a assumir contornos mais expressivos (com quebras de 6,7% entre 2020-2030, de 10,5% entre 2030-2040 e 11% entre 2040-2050), perfazendo um total de quebras previstas de cerca de 27% entre 2011 e 2050.

Figura I.7 - Evolução população residente em Portugal por grupos etários (1960-2050)



Fonte: INE, Censos (1960-2011) e Projeções de população residente, Portugal e NUTS II (2020–2050)

Esta diminuição da população em idade activa reflecte-se a dois níveis: por um lado, numa diminuição da capacidade de renovação dos activos e, por outro lado, no seu progressivo envelhecimento. Com efeito, é previsível que ao longo das próximas décadas a idade média da população possa aumentar quase 10 anos, passando, segundo as projecções do INE (2009), dos atuais 41 anos para valores próximos dos 50, e que a capacidade de renovação da população em idade activa (traduzida em termos do índice de renovação, o qual mede a relação entre a população que potencialmente está a entrar e a que está a sair do mercado de trabalho)<sup>12</sup> diminua de forma acentuada. Se até agora o número de entradas no mercado de trabalho tem sido superior ao número de saídas (em 2010, para cada 100 indivíduos em situação de saída do mercado de trabalho existiam 107 jovens a entrar), os diferentes cenários indicam que daqui a poucos anos o número das saídas será já substancialmente superior ao das entradas (conforme quadro I.3).

<sup>12</sup> Definido habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos.

Quadro I.3 - Evolução da população em idade activa em Portugal (2010-2060)

Anos	Idade média da população			Índice de renovação da população em idade activa		
	Cenário elevado	Cenário central	Cenário baixo	Cenário elevado	Cenário central	Cenário baixo
<b>2010</b>	41			107		
<b>2020</b>	44	44	44	84	81	79
<b>2030</b>	45	46	47	78	75	72
<b>2040</b>	47	48	49	70	67	63
<b>2050</b>	48	49	51	79	75	69
<b>2060</b>	48	50	52	80	74	67

Fonte: INE (2009), projecções de população residente, Portugal e NUTS II – 2008-2060

Uma análise da evolução da população activa em Portugal nas últimas décadas torna claro o sentido desta alteração na composição da estrutura etária da população em idade activa (quadro I.4). Com efeito, se atendermos ao peso relativo dos jovens (15-24) no mercado de trabalho, verificamos que se em 1990 estes representavam, em termos médios, quase um quinto da população activa total (19%), as décadas seguintes têm sido marcadas por quebras significativas no seu peso – em 2000 registavam taxas de participação na ordem dos 13% e menos de 8% em 2012. Tendência inversa é a que se verifica entre os trabalhadores mais velhos (50 e mais anos), que têm registado um reforço da sua participação (24% em 1990, 26%, em 2000 e 29%, em 2012), tendo aumentado a percentagem desse segmento em cerca de 5 p.p. face a 1990.<sup>13</sup>

Quadro I.4 - Evolução da população activa por grupos etários em Portugal

	1990	2000	2010	2012
15 to 19	8,3	3,3	1,3	1,3
20 to 24	10,7	9,7	6,4	6,5
25 to 29	10,5	13,3	11,5	10,8
30 to 34	11,1	12,7	14,0	13,2
35 to 39	11,0	12,8	13,6	14,2
40 to 44	11,0	11,7	12,4	12,8
45 to 49	9,5	10,8	12,3	12,4
50 to 54	8,6	9,0	10,5	11,0
55 to 59	7,3	6,4	7,5	8,0
60 to 64	4,5	4,7	4,8	4,6
65 to 69	2,2	2,7	2,2	2,3
70 to 74	0,9	1,6	1,7	1,4
75+	0,6	1,4	1,7	1,6
Total	96,3	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eurostat, Labour Force Survey, 2011

<sup>13</sup> Com a previsão que este valor venha a subir ainda mais nos próximos anos devido às tendências demográficas já referidas.

Este rápido aumento do número de trabalhadores de idade mais avançada implica uma nova abordagem de todas as questões relacionadas com a ligação entre a idade e o mercado de trabalho, nomeadamente em termos de organização do trabalho, aprendizagem ao longo da vida e reforço da empregabilidade e da produtividade deste segmento da população.

Sendo claras estas duas tendências, há uma outra que, embora menos evidente, merece reflexão no quadro da reconfiguração etária do mercado de trabalho e dos impactos sociais e económicos que gera. Referimo-nos em concreto ao efeito de compressão do período de vida produtiva que tem vindo a acentuar-se ao longo das últimas décadas e que se tem traduzido na concentração da população activa nos grupos intermédios (entre os 25 e os 54 anos de idade) e, por consequência, no afastamento do mercado de trabalho de segmentos consideráveis de mão-de-obra disponível. A título de exemplo, refira-se (ainda de acordo com o quadro I.4) que em 2012 os activos entre os 25 e os 54 anos representavam cerca de 74% da força de trabalho disponível, mais 12 pontos percentuais do que em 1990.

Se, por um lado, todas estas alterações poderão resultar das alterações demográficas já aludidas (nomeadamente das quebras acentuadas na fecundidade que têm provocado a diminuição do peso dos jovens nas estruturas societais), por outro lado há a considerar o impacto das políticas educativas (nomeadamente relativas ao prolongamento da escolaridade obrigatória)<sup>14</sup> e das políticas activas de emprego, das políticas sociais, assim como das políticas de recursos humanos das empresas, que incorporando representações sociais sobre os atributos da idade e da empregabilidade ao longo dos anos (Tomás, 2008), têm conduzido a “fugas” muito consideráveis para a inactividade, tanto entre os mais jovens (devido à continuação do seu percurso escolar), como entre os mais velhos (devido à aposentação “precoce” ou à permanência prolongada no desemprego).

De um período de vida real de 70/80 anos, o período de vida produtiva parece hoje encurtado para menos de metade da vida biológica (Castells, 1996). Esta constatação levanta-nos a interrogação: até que ponto este subaproveitamento produtivo é compatível com um crescimento social e económico sustentável?

---

<sup>14</sup> E que ao definirem a obrigatoriedade de um percurso escolar de 11 ou 12 anos, vieram afastar os jovens até aos 18 anos do mercado de trabalho, pese embora em Portugal, por exemplo, a idade mínima para trabalhar seja de 16 anos.

É verdade que as taxas de participação na actividade económica têm vindo, não só em termos globais, mas também no que se refere aos segmentos populacionais mais envelhecidos, a crescer ao longo das últimas décadas. Contudo, previsivelmente, e conforme diversos estudos o apontam (veja-se, por exemplo, o relatório da Comissão Europeia, 2007), em poucos anos esta tendência sofrerá uma inflexão,<sup>15</sup> sobretudo quando os *baby boomers* (os nascidos entre as décadas de 40 e 60) se reformarem do mercado de trabalho, tornando mais evidentes (ou preocupantes) os custos destas “fugas”.

Estas últimas considerações levam-nos à terceira alteração referida no início deste subcapítulo e que pode ser traduzida nos seguintes termos: é que, com o aumento da esperança de vida, e consequentemente com o aumento das hipóteses de sobrevivência nas idades mais avançadas, a própria passagem à condição de velhice alterou-se, exigindo uma redefinição das convenções sociais em torno da idade e do trabalho e a sua compreensão como uma construção local, histórica e cultural.

Variável de caracterização individual, universalmente aceite e utilizada para estabelecer regras de conduta definidas (Tomás, 2012), a idade há muito que se assume como um referencial de fundo para explicar (e justificar) posições diferenciadas e que servem frequentemente de critério de ordenamento dos indivíduos na esfera das hierarquias sociais (Lenoir, 1990).

É um facto que a idade tem uma componente natural, a partir da qual podemos estabelecer (e medir) o tempo de vida dos indivíduos. Contudo, quando a discussão se centra no processo de envelhecimento, que vai ocorrendo à medida que os anos vão sendo vividos, dificilmente a podemos reduzir a esta dimensão cronológica. A influência de factores como o género, a classe social, a actividade profissional, o estado de saúde, a cultura, entre outros, faz com que se verifiquem variações significativas neste processo mesmo entre indivíduos com a mesma idade. Neste sentido, e como refere Gaullier (1982), a idade não é um fenómeno puramente natural, constituindo igualmente (ou maioritariamente) uma categoria de pertença, que funciona não apenas como um marcador social de referenciação, mas como um critério de legitimação de estatutos, direitos e papéis sociais diferenciadores.

Entre as convenções sociais tecidas em torno da idade, a condição económica de activo constitui, como refere Tomás (2008), uma das mais relevantes.

---

<sup>15</sup> Segundo este mesmo estudo, e de acordo com as previsões avançadas, o ano de 2017 parece marcar esta viragem na tendência de crescimento.

A própria ideia de idade activa tem imbuída uma noção de direitos e deveres de natureza social, moral e ética, que são um traço forte de caracterização do mercado de trabalho nos nossos dias. Por um lado, a ideia de que os jovens têm um direito inalienável à educação, limitando a sua entrada no mercado de trabalho até uma dada idade. Por outro lado, a fixação de um limite máximo a partir do qual se constitui um direito (e muitas vezes um dever) de saída da actividade económica, associado ao direito a uma pensão, entendido como uma forma de retorno do investimento individual e colectivo feito ao longo da carreira contributiva e assente numa base de solidariedade entre as gerações.

Se para muitos trabalhadores a reforma representa uma espécie de prémio conquistado pelo trabalho realizado ao longo dos anos, outros há que se recusam a perder o papel de elementos activos e úteis e a aceitar a condição de meros consumidores, associada à reforma. Esta recusa em aceitar o estatuto social associado à velhice, promovida, segundo diversos autores, pelas próprias políticas de envelhecimento (Guillemard, 1993a; Pitaud e Vercauteren, 1993), faz com que nos coloquemos algumas questões. Até que ponto o limiar instituído e consensual a partir do qual construímos a categoria de idosos, os 60 ou 65 anos, se adequa às características das sociedades contemporâneas? Se no passado (embora recente) é verdade que os indivíduos aos 60 ou 65 anos teriam provavelmente alcançado a “idade da velhice”, actualmente a velhice parece “chegar mais tarde”, afastando-se da determinação oficial da idade de acesso à reforma e avançando, como refere Bourdelais (1993), ao sabor das flutuações do alongamento da vida.

Com efeito, a idade da reforma e a idade da velhice deixaram de ser processos coincidentes, pese embora a reforma, na sua génese, se encontrar indissociavelmente ligada à velhice enquanto fase da vida onde se manifestava incapacidade para o trabalho. Hoje em dia, velhice e reforma surgem já dissociadas, passando a representar duas realidades intercruzadas mas não sobrepostas.

Neste novo cenário, deparamo-nos com a existência de uma “nova idade” (Gaullier, 1988), ou seja, uma nova fase do ciclo de vida, exigindo de todos nós uma reflexão pluridisciplinar e uma orientação de esforços no sentido de uma revisão profunda dos fundamentos acerca do estatuto social da idade e dos ciclos de vida, de modo a que o previsível aumento dos indivíduos com idades mais avançadas (mesmo no trabalho) não conduza a uma situação de conflitualidade e de exclusão social (Valente Rosa, 1993). Para além disso, como nos refere Pereira (1999), manter uma imagem da vida humana segmentada em fases ou etapas estanques é pouco entusiasmante e perfeitamente

reducionista. Verificamos que cada vez mais temos de aprender ao longo de toda a vida. Do mesmo modo, o descanso (associado ao tempo da reforma) e o trabalho / actividade (remunerada ou não) não se acantonam numa fase determinada da vida.

Neste sentido, discutir o lugar dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho assume-se como uma tarefa de particular relevância.

## **2. O lugar dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho**

Num mundo em que as mutações socioeconómicas ocorrem a um ritmo impressionante, discutir o lugar dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho torna-se tanto mais necessário quanto mais se sabe que o mercado de trabalho é hoje mais volátil e sensível às diferentes idades, que apresentam um valor diferencial e que, dependendo do lugar que ocupam, tanto pode ser de inclusão como de exclusão.

É um facto que a análise destas dinâmicas de inserção e exclusão não passam apenas, como refere Capucha (1998: 61), “pela consideração de factores de ordem material” (relacionados com as lógicas de organização e de funcionamento societário que se vivem hoje), devendo ter-se ainda em conta “o nível «local» das pessoas e do seu contexto presencial” (idem), ou seja, o modo como subjectivamente estes se adaptam aos factores contextuais e a partir deles (ou apesar deles) criam as suas próprias estratégias individuais e grupais para fazer face aos problemas quotidianos de sobrevivência.

Trata-se pois de um problema multidimensional, que nos remete para uma diversidade de factores (de natureza objectiva e subjectiva) que não podem ser equacionados de uma forma simplista ou a partir de visões uniformizantes, tanto mais “quanto essa compreensão pretenda ser útil na construção de respostas e medidas que, necessariamente, deverão possuir a plasticidade suficiente para se adaptarem a cada situação concreta, condição da respectiva eficácia” (idem: 66).

Se os nexos de causalidade são difíceis de precisar (porque múltiplos e complexos), as apreensões quanto às implicações da mundialização da economia sobre o mercado de trabalho são claras e partilhadas de uma forma geral por aqueles que têm vindo ao longo das últimas

décadas a debruçar-se sobre estas questões (veja-se Cohen, 1997; Castells, 1996; Fitoussi e Rosanvallon, 1997; Beck, 1997; Sweet e Meiksins, 2008; Senneth, 2006, 2009).<sup>16</sup>

Duas ordens de razão estão na base destas apreensões: uma primeira, e mais geral, prende-se com a forma de distribuição (quer interna, quer entre países) das vantagens da globalização; uma outra, que tem lugar nos países industrializados, tem a ver com o impacto das trocas comerciais e dos investimentos nos países de baixos salários sobre o emprego e as desigualdades salariais naqueles países.

Segundo algumas perspectivas (Wallerstein, 1990; Cohen, 1997), a concentração de capitais a que se assiste com a globalização – com os investimentos de capitais a serem atraídos para os países em vias de desenvolvimento, onde os lucros são relativamente elevados – tem conduzido ao agravamento das desigualdades mundiais e à exclusão dos países mais pobres deste processo, perpetuando as desigualdades existentes em termos de produtividade, de rendimentos e de bem-estar material das populações.

Contudo, não são apenas os países mais pobres que parecem ser afectados pelas consequências da globalização. A pressão introduzida pela concorrência dos Novos Países Industrializados (NPI),<sup>17</sup> aliada às condições de instabilidade de uma economia globalizada e à necessidade de responder a uma procura incerta e variada (Kovács, 2006), têm levado ao longo das últimas décadas os países mais ricos e desenvolvidos a empreender estratégias de reestruturação e modernização empresarial, num esforço, entendido como essencial, para aumentar a sua produtividade e a sua capacidade competitiva.

Se em termos teóricos (ou numa visão mais optimista) esta renovação organizacional viria permitir uma maior racionalização dos custos de produção, uma maior inovação da

---

<sup>16</sup> No mercado de trabalho estes contornos, embora claros, continuam a revelar uma dificuldade de operacionalização tradutora de mudanças efectivas e sustentáveis. É um facto que a produção científica nesta área é bastante vasta, cobrindo diversas abordagens (sob a perspectiva de várias áreas do saber) que têm vindo ao longo das últimas décadas a alertar para as implicações das transformações societárias no mercado de trabalho e as implicações destas ao nível da fragilização dos laços com o mercado de trabalho e, ao limite, da exclusão de determinadas categorias socioprofissionais do mesmo.

<sup>17</sup> Países estes marcados por modelos de produção intensiva e assentes em baixos salários e que têm registado nas últimas décadas elevados níveis de desenvolvimento industrial (Castells, 1996) e de crescimento económico (Cohen, 1997).

organização do trabalho e uma maior valorização dos recursos humanos,<sup>18</sup> na prática a difusão destes novos princípios de racionalização tem sido marcada pelo emagrecimento das empresas por via da externalização e deslocalização das funções/actividades que não fazem parte do seu *core business* (Kovács, 2006),<sup>19</sup> bem como pelo recurso mais frequente a formas flexíveis de emprego (Moniz e Kovács, 1997; Sweet e Meiksins, 2008, entre outros) e à exclusão profissional de sectores significativos da população (Capucha, 1998).

Sendo verdade que estamos ainda longe das visões mais pessimistas que antevêem neste movimento o fim do trabalho (Rifkin, 1995), é inegável que o modelo de trabalho típico do processo de industrialização já não existe, tendo dado lugar a novas configurações marcadas pela desterritorialização, mobilidade, flexibilidade funcional, mas também pela instabilidade e pela ruptura, por vezes forçada e abrupta, dos laços com o mercado de trabalho.

Se, numa primeira fase, este sentimento de instabilidade parece afectar sobretudo os trabalhadores com menores qualificações<sup>20</sup> e mais jovens,<sup>21</sup> numa segunda fase tende a alastrar-se para outros grupos até aí considerados como estáveis, como sejam, por exemplo, os trabalhadores mais velhos – numa tendência que Castel designou como de “desestabilização dos estáveis” (1995: 661) –, criando um sentimento generalizado que Bauman (1999: 161) define como sendo de insegurança (de estatuto), de incerteza (quanto ao futuro) e de desprotecção (de si próprio e do seu património).

Como é referido por Fitoussi e Rosanvallon (1997), nesta nova era, as desigualdades já não ocorrem apenas entre diferentes categorias sociais, invadindo categorias até aí consideradas como homogéneas e estáveis e criando, como acrescenta ainda Cohen (1997: 69), “tensões que eram até então apanágio das rivalidades entre grupos”.

---

<sup>18</sup> Valorização essa que se traduziria, nomeadamente, no aumento do seu nível de qualificações, no desenvolvimento de novas competências, com maior responsabilidade e iniciativa, e no trabalho em equipa (Kovács, 2006).

<sup>19</sup> E que têm sido transferidas para países onde os custos de produção são mais baixos.

<sup>20</sup> Que, incapazes de concorrer com os trabalhadores de países que se caracterizam pela abundância de trabalho não qualificado, registam uma menor procura por parte das empresas europeias, uma vez que a internacionalização dos mercados lhes veio possibilitar a realização dos seus investimentos em países nos quais dispõem de uma mão-de-obra a baixos custos, conseguindo assim um mais rápido e elevado retorno do seu investimento.

<sup>21</sup> Que registam as taxas de desemprego mais elevadas entre os vários grupos funcionais e uma maior preponderância de condições laborais precárias, marcadas por contractos temporários ou a prazo, a tempo parcial e sem qualquer segurança ou garantia laboral.

Essa instabilidade manifesta-se no mercado de trabalho sob a forma da fragmentação da relação de trabalho subordinado tradicional (de duração indeterminada, apresentando garantias de carreira e de protecção social) (Pedroso, 2005), traduzindo-se, consequentemente, em formas de integração distintas. Se, para uns (os mais qualificados, adaptados e preparados do ponto de vista técnico, da gestão e do conhecimento) o mercado de trabalho se assume como “um lugar de cidadania, de sociabilidade, de expressão da subjectividade” (Kovács, 1998: 129), para outros (com menos recursos educativos ou profissionais) este parece revelar-se um espaço de incerteza e de maior vulnerabilidade às exigências que as empresas, muitas vezes de forma arbitrária, lhes impõem como condição para se manterem no mercado. Para estes últimos resta, como refere Paugam (2000: 368) a “*integração incerta*”, marcada pela insegurança quanto à duração da sua relação laboral (particularmente no caso dos mais jovens), e a “*integração desqualificada*”, que se traduz num trabalho sem potencial de progressão profissional e inseguro mesmo que se prolongue no tempo (sobretudo visível no caso dos mais velhos).

Desenvolve-se assim uma espécie de sociedade dual (Capucha, 1998), marcada por uma tendência crescente para a dualização das condições de trabalho e das oportunidades de acesso e de valorização profissional dos indivíduos, que tem contribuído fortemente para o alargamento das desigualdades entre estes. Não sendo caso único, a situação dos trabalhadores mais velhos (com mais de 45 anos) parece, contudo, revelar alguns dos seus contornos mais paradoxais.

Se do ponto de vista quantitativo, a participação dos trabalhadores mais velhos no emprego parece representar um não problema, sobretudo quando comparada com outros grupos etários, (registando não só uma taxa de emprego superior à dos restantes grupos etários, como uma evolução crescente do seu reforço e que contrasta com a situação de outros grupos, nomeadamente dos trabalhadores mais jovens), um olhar mais atento permite-nos identificar alguns factores de vulnerabilidade acrescida.

As razões para esta vulnerabilização crescente dos mais velhos no mercado de trabalho são diversas. Se, por um lado, elas estão associadas às alterações dos sistemas produtivos e à evolução tecnológica, por outro, há ainda a considerar o modelo de desenvolvimento económico que tem vindo a ser preconizado pelas sociedades desenvolvidas, ao longo das últimas décadas.

De facto, ao longo deste período, temos assistido a uma intensificação dos ritmos de trabalho e à adopção de formas flexíveis de trabalho que têm afectado tanto os trabalhadores mais jovens, muitas vezes vítimas de uma exploração intensiva (Lopes, 2010), como os mais velhos, sujeitos a regras de funcionamento pouco habituais para si.<sup>22</sup> Apoiado na flexibilidade, o actual sistema económico, pede então aos trabalhadores que que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças constantes,<sup>23</sup> assumam riscos continuamente<sup>24</sup> e dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais (Senneth, 2009), partindo de um conjunto de exigências que têm vindo a influenciar não apenas o modo como se faz a distribuição das oportunidades de emprego, mas também, e consequentemente, do tipo de qualificações necessárias para o seu exercício.

As suas implicações sobre o trabalho resultam claras. Neste novo quadro, noções como estabilidade são substituídas pela necessidade de correr riscos e a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho acaba por perder o seu valor, exigindo-se, em seu lugar, a actualização permanente de competências, sob pena de se ficar de fora (Senneth, 2009: 21-22). Do mesmo modo, exige-se, cada vez mais, uma força de trabalho com maiores níveis de formação, multifacetados, criativos e com capacidade de decisão (Sweet e Meiksins, 2008: 30).

Para os trabalhadores mais velhos, estes princípios parecem enviar um poderoso recado, sendo o envelhecimento considerado como sinónimo de inutilidade e a experiência como um bem sem valor de mercado, o que os deixa à margem dos processos dominantes de organização das economias e perante uma realidade para a qual não foram preparados e que dificilmente incorpora elementos estruturantes da sua trajectória profissional.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Socializados num modelo clássico de produção, estes trabalhadores encararam os modelos mais flexíveis resultantes da divisão internacional do trabalho e a incerteza que pauta hoje toda a actividade económica como marcadores de identidade estranhos à sua experiência.

<sup>23</sup> Mudanças essas que passam a impor-se como uma prática diária das organizações, numa lógica promotora do curto prazo (Senneth, 2009).

<sup>24</sup> Nesta assunção, correr riscos parece assumir-se como a palavra de ordem do novo sistema, em que, como nos diz Senneth (2009: 97), “permanecer num estado contínuo de vulnerabilidade é a proposta que, talvez sem o saber, os autores dos manuais de negócios fazem quando celebram o risco diário na empresa flexível”.

<sup>25</sup> Para a maioria destes trabalhadores a sua identidade profissional traduz-se em alguns marcadores base, a saber: estabilidade profissional, durabilidade das relações com as organizações, percurso claro e linear, segurança ontológica, conhecimento tácito e resultante, maioritariamente, da sua própria experiência.

De facto, até à década de 70, num contexto de pleno emprego,<sup>26</sup> a carreira profissional correspondia ao exercício de um trabalho contínuo, a tempo completo e com uma duração indeterminada. Era aquilo que muitos autores designam por “emprego para a vida”, que tinha o seu início com o fim dos estudos e só terminava com a chegada da reforma. O salário era algo que progredia com a idade e que era atribuído independentemente da produtividade do trabalhador. Neste cenário, e graças à existência de sindicatos fortes, garantias do estado assistencialista e empresas em grande escala (Senneth, 2009), os trabalhadores mais velhos gozavam de vantagens sociais específicas e o seu emprego encontrava-se protegido: em caso de dispensa de pessoal a regra do “último a entrar, primeiro a sair” imperava. Esse período de mais ou menos trinta anos define o “passado estável” hoje contestado por um novo sistema e no qual imperam novas regras.

Com os choques petrolíferos e a crise económica do início dos anos 70, aliadas à evolução tecnológica e à intensificação da concorrência internacional, tudo isto sofreu perturbações. Para gerir os excedentes de mão-de-obra que começaram então a surgir, as empresas passaram a privilegiar o ajustamento do emprego às necessidades imediatas (“flexibilização externa”),<sup>27</sup> com recurso frequente à substituição dos trabalhadores menos qualificados ou detentores de alguma desvantagem (como seja, por exemplo, uma idade mais avançada), por jovens mais bens formados, mais baratos e considerados mais eficientes, logo mais lucrativos.

Sem perspectiva de carreira (que se traduz no seu afastamento dos planos de promoção na carreira e de formação profissional), os trabalhadores mais velhos vêm agravados os riscos de perda do emprego, ao mesmo tempo que sofrem os efeitos do preconceito associado à representação do envelhecimento como processo de perda de capacidades (Pedroso, 2005) e interiorizam o estereótipo de “trabalhadores sem futuro”. Assumindo-se a persistência deste tipo de preconceitos (fomentado pelo próprio modelo de desenvolvimento que tem vindo a ser preconizado) como uma forma de privação, ainda que parcial, do estatuto social de trabalhador (*idem*), que não só enfraquece o poder socialmente integrador da relação de

---

<sup>26</sup> Pleno emprego este que, como nos recorda Pedroso (2005), cobria apenas o segmento masculino da população, dada a reduzida participação da mulher no mercado de trabalho que se verificava à época (Rocha, 1984).

<sup>27</sup> Por contraposição a uma “flexibilização interna”, em que o desenvolvimento se encontrava directamente ligado ao emprego e em que os trabalhadores mais velhos eram tidos como um recurso válido no qual valia a pena investir (a saída destes só é vista como último recurso).

trabalho, como faz emergir um problema de justiça social no trabalho (Capucha, 1998) e de agravamento das desigualdades entre grupos de trabalhadores.

É um facto, e a literatura assim o demonstra (desta discussão daremos conta mais à frente, no capítulo VI), que, na maioria das vezes, esta forma de discriminação baseada na idade resulta de generalizações simplistas relativas ao desempenho profissional, capacidade de aprendizagem e de adaptação às transformações do mercado de trabalho, mas que, todavia, afecta na prática a relação entre os trabalhadores mais velhos e o mercado de trabalho.

Por tudo o que foi dito, poder-se-ia, pois, dizer que o problema não reside tanto na participação, ou não, dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho – traduzida em termos do seu peso no emprego – mas nas condições em que esta participação é feita. Perante o fantasma da inutilidade (Senneth, 2006, 2009), reiterado por um sistema económico que não lhes reconhece valor, os trabalhadores mais velhos vêem-se confrontados com práticas de gestão de recursos humanos discriminatórias que colocam em causa não só as suas possibilidades de acesso a um trabalho digno e com condições satisfatórias, mas as suas próprias ambições de progressão e de desenvolvimento profissional, numa espiral de degradação das condições necessárias para a sua manutenção no mundo laboral.

O mesmo se pode dizer quando estes são expostos a uma situação de desemprego e se avaliam as reais possibilidades de regresso ao exercício profissional. Neste caso específico, mais importante do que analisar a experiência do desemprego, importa determinar o período de tempo em que estes permanecem sem emprego. Uma das variáveis que determina este período é a duração das experiências de desemprego. Se os indivíduos conseguirem arranjar um trabalho sem necessitar de passar muito tempo à procura, o desemprego torna-se um fenómeno menos “penoso”, quer do ponto de vista social, quer do ponto de vista do próprio desempregado.

Não se quer com isto dizer que à situação de desemprego esteja, necessariamente, associada uma crise estatutária, embora vários estudos demonstrem (veja-se, por exemplo, o estudo realizado por Lazarsfeld [1981] na década de 30 sobre a comunidade de Marienthal) que mais do que a miséria económica, o desemprego provoca o fim da vida social e a destruição das identidades individuais e colectivas. De qualquer modo, o desemprego, independentemente do seu carácter mais temporário ou permanente, acaba por acarretar para os sujeitos que por ele passam uma degradação do estatuto social, uma posição inferior e

desvalorizada. Nesta perspectiva, o desemprego é marcado pela “vergonha social”, o sentimento de humilhação e de inutilidade aos olhos dos outros.

Nesta mesma linha seguem diversos estudos que demonstram que ao desemprego pode estar implícita uma certa quebra de dinamismo, sobretudo se os desempregados se chegam a sentir como inúteis perante a sociedade. E pode mesmo contribuir para que surja a apatia, prejudicando a capacidade requerida para se manterem as sociabilidades anteriores, e, no limite, uma quebra dos laços sociais (ou de desafiliação, nos termos de Castel, 1995), logo, a uma efectiva exclusão da sociedade.

Esta situação ganha tanto maior gravidade quanto maior for o tempo de permanência na situação do desemprego. Ora, aquilo que se constata quando se analisam as estatísticas referentes à duração do desemprego entre os diferentes grupos etários, é que é entre os trabalhadores mais velhos que este se apresenta de forma mais duradoura – refira-se, por exemplo, que em 2014, segundo dados da OCDE, enquanto os jovens europeus (UE28) apresentavam um tempo de permanência no desemprego de 9,3 meses, os mais velhos viam este tempo de permanência alongar-se para os 17,3 meses. Esta progressão constatada do desemprego de longa duração entre os trabalhadores mais velhos ilustra o fenómeno que Guillemard designa (1993b) de “sobrevulnerabilidade intuída” de que esses são vítimas, bem como a importância que o factor idade tem sobre a capacidade em encontrar um emprego, revelando um processo de afastamento gradual do mercado de trabalho difficilmente reversível, conforme assinalado por vários estudos (veja-se Gaullier, 1982; Gaullier e Thomas, 1990; D'Iribarne, 1990; Demazière, 1992, 1995; Ferreira, 2005, entre outros).

Para além disso, há ainda a considerar, pelo menos no que se refere ao caso português, que estes valores possam ser, no caso dos desempregados mais velhos, ainda superiores aos registados pelas estatísticas do desemprego. Isto porque não só os movimentos entre a inactividade e o desemprego são muito frequentes (em consequência, por exemplo, de uma menor generosidade dos sistemas de subsídio de desemprego), como também o são entre a inactividade e o emprego (Centeno, 2003). Desta forma, os indivíduos escolhem muitas vezes a situação de inactividade quando não têm emprego, ao contrário do que acontece noutras países europeus (*idem*). Segundo Ferreira (2005), a relação entre os trabalhadores mais velhos que voltam ao mercado de trabalho à procura de um novo emprego e aqueles que deixam de procurar emprego é de 5 para 1, isto é, por cada 6 trabalhadores que perdem um emprego, 5 já não voltam ao mercado de trabalho, demonstrando a maior probabilidade que este grupo tem de se tornar inactivo quando confrontado com uma situação de desemprego.

Tal constatação vem ao encontro dos resultados apresentados por vários estudos (Gaullier e Thomas, 1990; Demazière, 1992, Centeno, 2000), que demonstram que os indivíduos com mais de 50 anos têm apenas uma hipótese marginal de encontrar um novo emprego, numa alusão clara ao processo de marginalização que tem vindo a ser progressivamente adoptado pelas empresas relativamente a este grupo de trabalhadores.

Contudo, como temos vindo a discutir ao longo deste capítulo, o número de jovens a entrar no mercado de trabalho tem vindo a diminuir, numa proporção que tem sido acompanhada, mas de modo inverso, com o envelhecimento da força de trabalho. Neste quadro global, a solução preconizada é, então, manter os trabalhadores mais velhos no emprego, sob pena do sistema se tornar insustentável (Lopes, 2010).

Mas se a estratégia do emprego é adiar a idade da reforma e combater a saída precoce do mercado de trabalho, nela há, como nos alerta Gil (2007), que considerar dois problemas: um primeiro que se coloca “em relação aos trabalhadores mais velhos já em situação de doença crónica e com índices de incapacidade consideráveis, e que irão debater-se com obstáculos importantes em termos de produtividade e da própria qualidade do trabalho, mesmo [que] devidamente formados e qualificados”; e um segundo, relativo à disponibilidade destes “prestarem cuidados a pessoas em situação de incapacidade, que correm o risco de ser mais restritos, sobretudo em países onde a actividade feminina é mais elevada, como é o caso de Portugal, em que a tensão entre a prestação de apoio familiar e a vida profissional se pode acentuar” (2007: 27-28).

É um facto que a promoção do envelhecimento activo no trabalho não é (ou não tem de ser) sinónimo de obrigatoriedade de permanência na vida activa. O objectivo é, sim, criar condições para que um número cada vez maior de trabalhadores nos segmentos mais envelhecidos (45-65 anos) possam escolher manter-se activos. Neste sentido, para que uma maior longevidade pessoal possa traduzir-se numa maior longevidade profissional, é fundamental que:

as políticas activas de emprego contemplem medidas que impulsionem efectivamente o envelhecimento pessoal e profissionalmente enriquecido através da promoção da qualidade do emprego, do combate a todos os factores que ameaçam a continuidade dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e do estímulo à disponibilidade, motivação e capacidade para aprender, no quadro de um processo de desenvolvimento pessoal e vocacional, que cada sénior desejavelmente deve protagonizar tomando «nas suas mãos» as rédeas da tarefa de fazer a sua história (Ribeiro e Coimbra, 2008: 32).

Nesta discussão, resulta claro que a questão do prolongamento da vida activa não é apenas um assunto dos trabalhadores (relacionado com as suas características ou história individual), mas também das práticas institucionalizadas no local de trabalho e das representações estigmatizantes que sobre estes trabalhadores se constroem (Sweet e Meiksins, 2008). Tal significa, pois, que não basta intervir ao nível de uma lógica de mercado (nomeadamente através da criação de regimes de apoio à contratação e que passam, por exemplo, por incentivos fiscais para as empresas que recrutem trabalhadores mais velhos), mas também das mentalidades dos empregadores, para promover a integração plena destes indivíduos e a possibilidade do seu efectivo desenvolvimento socioprofissional, em igualdade de circunstâncias com outros grupos de trabalhadores.

A forma como as pessoas mais velhas são tratadas constitui um indicador do estado de desenvolvimento de uma sociedade (Lopes, 2010). Neste princípio, uma estratégia de envelhecimento activo reportará sempre, como refere Quaresma (2007), à promoção da igualdade de oportunidades e da não discriminação pela idade no acesso à qualificação, ao emprego e à formação,<sup>28</sup> e que não pode ser dissociada da garantia da dignidade e segurança a que cada um tem direito no seu processo de envelhecimento.

Torna-se então necessário que as políticas e medidas no âmbito do envelhecimento dediquem explícita atenção à redução das diferenças/ desigualdades que são consideradas como injustas e evitáveis (Almeida, 2007). Só assim se poderá efectivamente concretizar o pleno reconhecimento dos direitos humanos no envelhecimento, como em qualquer etapa da vida. Contudo, sem uma mudança na atitude dos empregadores relativamente às supostas desvantagens da contratação dos trabalhadores mais velhos, estas medidas dificilmente terão a repercussão esperada (Ribeiro e Coimbra, 2008: 32). Enfrentar este desafio com sucesso remete, pois, para a capacidade das sociedades e seus agentes integrarem a componente do envelhecimento “como estruturante do seu desenvolvimento e do seu porvir” (Quaresma, 2007: 41).

Neste princípio, a criação de uma sociedade verdadeiramente inclusiva requer que haja oportunidades de trabalhar, que os indivíduos possuam os recursos necessários para

---

<sup>28</sup> Ainda segundo esta autora, se o acesso à formação pode ser considerado como um factor de melhoria das competências pessoais e sociais dos mais velhos, este constitui ainda uma oportunidade para a construção do envelhecimento enquanto uma experiência positiva e que é consentânea com a conquista da longevidade que tem marcado o nosso modelo de desenvolvimento (Quaresma, 2007: 39).

desenvolver as suas competências para trabalhar e que, uma vez a trabalhar, sejam tratados de um modo justo e equitativo (Sweet e Meiksins, 2008).

Admitir este princípio implica que encaremos o envelhecimento como um processo que decorre ao longo da vida (logo que diz respeito a todos nós), e não como um fenómeno que pertence exclusivamente às pessoas mais velhas. Não o fazer implica, no que ao trabalho diz respeito, a manutenção (ou reforço) das desigualdades de oportunidades, com trabalhadores segregados em função da sua idade, com largos contingentes de trabalhadores a laborar em trabalhos alienantes, pouco qualificados e mal remunerados, ou sob condições de incerteza e com recursos insuficientes para poder planear a sua carreira ou uma eventual situação de desemprego. Afinal, como nos relembram Sweet e Meiksins (2008:192), “economies should work for people, not the other way around”, não havendo qualquer razão “to accept the premise that good jobs and a good life will inevitably be beyond the reach of the hardworking men and women who make it all possible” (idem: 193).

É necessário pois um novo olhar. Um olhar que não se limite a criticar a estrutura e funcionamento do mercado e a propor medidas correctivas das desigualdades, mas um olhar crítico e reflexivo, capaz de entender a complexidade e que procura, a partir deste seu olhar, contribuir para um mundo mais justo e ontologicamente mais seguro.<sup>29</sup>

### **3. Dois mundos, múltiplos olhares, uma proposta**

Se as questões do envelhecimento e da sua relação com o mundo do trabalho têm já um considerável acervo bibliográfico nas diversas áreas das ciências sociais (sociologia, economia do trabalho, entre outras), no campo do Serviço Social estes dois mundos parecem ainda algo desconexos.<sup>30</sup> É um facto que nestas áreas, quando analisadas isoladamente, existe já alguma

---

<sup>29</sup> A esta posição parece corresponder, pelo menos em parte, aquilo que Malcolm Payne designou como a perspectiva terapêutico-reflexiva, que não elege o pensamento sobre a ordem social como central e considera que o Serviço Social tenderá, sobretudo, a potenciar nos indivíduos o seu desenvolvimento pessoal e humano e trabalhar as estruturas sociais para facilitar um tal desenvolvimento (Payne, 1996: 184-186).

<sup>30</sup> Da pesquisa efectuada no campo da produção em Serviço Social sobre esta matéria foi possível constatar que as referências são escassas. Ainda assim, é passível de destaque o trabalho pioneiro de Mor-Barak e Tynan (1993) e, mais recentemente, de Akabas e Gates (2006) e de Dooley (2013), que, partindo da análise dos problemas dos trabalhadores mais velhos no acesso ao emprego, procuram, nos dois primeiros casos, reflectir sobre as possibilidades de intervenção do Serviço

produção científica de relevo, sobretudo no que toca à questão do envelhecimento – refira-se a título meramente ilustrativo os trabalhos de Fortune (2000); Scharlach, Damron-Rodriguez e Robinson (2000); Kaye (2005); Hughes e Heycox (2010); Carvalho (2011, 2013). Já sobre o mercado de trabalho e suas transformações, embora de forma menos prolífica, alguns trabalhos são passíveis de destaque – vejam-se, por exemplo os trabalhos de Granja (2006), sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho, Ferreira (2014) e Matthies e Uggerhøj (2014), sobre o desemprego e serviços de protecção, e ainda Motta (1998) e Iamamoto (1998) referente às transformações no mundo do trabalho e aos desafios que colocam à intervenção.

Os olhares são múltiplos e ilustrativos da complexidade de que se reveste cada um destes mundos e das implicações (directas e indirectas) que um tem sobre o outro. Neste sentido, e sem retirar a importância que decorre deste debate interdisciplinar e da multiplicidade de abordagens que sobre este objecto específico (e que resulta da intersecção destes dois mundos) se vão produzindo no quadro não apenas dos interesses de investigação, mas das próprias matrizes teóricas e disciplinares que são utilizadas como referencial de base, defendemos que uma intervenção neste domínio (mais do que a sua análise ou discussão teórica), carece de uma base heurística capaz de dar resposta à complexidade que o caracteriza<sup>31</sup> e que encontra no contributo de Niklas Luhmann (1993) e na sua teoria dos sistemas uma proposta interessante.

---

Social na área da promoção do emprego destes trabalhadores e, no último caso, analisar programas de intervenção que têm vindo a ser desenvolvidos neste âmbito. De forma indirecta, destaca-se ainda o trabalho que o *Center on Aging and Work*, do Boston College, tem vindo a desenvolver desde 2005 no campo da multigeracionalidade no emprego, e que integra nas suas equipas multidisciplinares investigadores em Serviço Social, nomeadamente a professora e investigadora Pitt-Catsouphes que, apresentando já uma vasta obra dedicada aos problemas do emprego entre as populações mais vulneráveis e à análise dos factores que contribuem para esta maior vulnerabilidade, tem vindo ao longo da última década, conjuntamente com investigadores de outras áreas disciplinares, a dedicar especial atenção às questões da idade no emprego e da vulnerabilidade dos trabalhadores mais velhos no local de trabalho (veja-se, por exemplo, Pitt-Catsouphes, 2007; Pitt-Catsouphes, Weber e McNamara, 2008; Pitt-Catsouphes, Matz-Costa e Brown, 2011; Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, Besen e James, 2014, entre outros, que podem ser consultados em <http://www.bc.edu/research/agingandwork/about/bios/pitt-Catsouphes.html>).

<sup>31</sup> Sendo um método criado com o objectivo de encontrar soluções para um problema, este pressupõe um procedimento simplificador (embora não simplista) que, em face de questões difíceis, envolve a substituição destas por outras de resolução mais fácil a fim de encontrar respostas viáveis, ainda que imperfeitas.

Tomando como suporte a proposta de Luhmann para discutir o lugar dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e as formas diferenciadas de participação que este promove e, consequentemente, propor estratégias de intervenção neste domínio implica, antes de mais, o reconhecimento de que o mercado de trabalho é hoje um sistema altamente complexo, composto por uma diversidade de factores e de influências (internas e externas) que tornam qualquer interpretação/ intervenção que queiramos fazer/ propor um exercício pleno de riscos.

Longe das teorias sistémicas clássicas, tais como as de Pareto (1932) e Parsons (1966), encontramos na teoria de Luhmann alguns elementos particularmente elucidativos para a nossa abordagem, nomeadamente a ideia dos sistemas sociais enquanto sistemas autopoiéticos.

Introduzido pelos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela (1979), o conceito de autopoiésis assume-se na obra de Luhmann, *Soziale Systeme* (1984), como a base de uma matriz epistemológica que, de forma construtivista, nos permite entender o sistema social como um sistema autoproduzido e operativamente fechado do ponto de vista informacional. Nesta concepção autopoiética, o sistema social assume-se como um sistema complexo que opera num ambiente fechado a partir da comunicação entre os seus elementos e as suas estruturas e se reproduz com ajuda dos seus próprios elementos. Os elementos que o constituem relacionam-se de forma retroactiva entre si, auto-produzindo-se, auto-estruturando-se e auto-adaptando-se, sem, contudo, perderem a sua unidade enquanto sistema autónomo. Nesta proposta, a noção de unidade assume-se como fundamental. Luhmann, ao referir-se ao sistema como unidade integrada diz: “este conceito é uma consequência obrigatória do facto trivial (conceitualmente tautológico) de que nenhum sistema pode operar fora dos seus limites” (1998: 55). Assim, se um sistema tem limites, são os limites do sistema que o discernem como unidade e, a partir desse estado de unidade, tudo o mais torna-se não-sistema, ou diferente do sistema ou, simplesmente, diferença.

Contudo, como faz questão de salientar, tal fechamento não significa que tais sistemas estejam isolados, permanecendo incomunicáveis, insensíveis, imutáveis face ao que se passa ao seu redor. Na realidade, trata-se de um fechamento puramente operacional e que se assume como forma de configurar e regular esta diferença face ao seu entorno (ambiente externo). Não obstante, sistema e entorno reagem um em relação ao outro a partir de um processo de interacção, adaptação e assimilação. Pode-se dizer que sistema e entorno não vivem um sem o outro, pois os sistemas encontram-se estruturalmente orientados para o entorno e sem o

entorno o sistema deixaria de existir como diferença. Sendo assim, nos sistemas autopoiéticos, qualquer alteração no entorno pode reflectir-se no próprio sistema e qualquer alteração no sistema pode reflectir-se no entorno (Luhmann, 1998).

Esta relação (interactiva e adaptativa) é feita mediante o que Luhmann designa “acoplamento estrutural”. Em breves palavras, o acoplamento significa que todo e qualquer sistema, para se constituir e realizar estruturalmente como sistema autopoiético, precisa se acoplar a um entorno. De acordo com Luhmann:

(...) o sistema só pode determinar-se por meio das próprias estruturas, ou seja, só por meio das estruturas que ele pode construir e modificar com suas próprias operações; mas, ao mesmo tempo, não pode negar que esta espécie de autonomia operativa pressupõe uma acomodação ao entorno. (...) [Acoplamentos estruturais] não são operações que tenham a capacidade de reproduzir o próprio sistema (...) mas suscitam irritações no sistema, perturbando-o de uma maneira que pode ser levado por ele a uma forma interna com a qual é capaz de trabalhar (Luhmann, 1998: 61).

Neste sentido, o entorno assume-se como um cenário de acção dentro do qual o sistema opera e cujas características são “lidas” pelo sistema por forma a ajudá-lo a determinar que questões são relevantes para si e a partir daí seleccionar as suas possibilidades de acção. Trata-se, com efeito, de um processo de selectividade sistémica que permite, por via da observação, a correcção constante e a adaptação do sistema ao meio no qual se encontra integrado.

Neste mesmo sistema, o sujeito assume um papel fulcral. É verdade que, na perspectiva do autor, o indivíduo e a sociedade integram diferentes sistemas. Como nos diz Luhmann:

À sociedade pertence apenas aquilo que no processo da comunicação é tratado como comunicação, isto é, aquilo que em referência recursiva a outras comunicações é produzido como operação do sistema (...) todo o resto, especialmente a existência corpórea e psíquica dos indivíduos e também seu comportamento perceptível, naqueles aspectos que não são tratados como comunicação, permanece como ambiente do sistema (1998: 70).

Contudo, no processo de conhecimento estes precisam de ser tematizados conjuntamente. O que o autor nos vem propor através do seu conceito de autopoiésis é a necessidade do sujeito assumir o seu papel como observador externo (no que designa como observação de segunda ordem), capaz de observar e descrever o sistema *ab extra*. Neste sentido, a sociedade seria um objecto o qual poderia ser descrito por meio de um sujeito. “A

diferença entre sujeito e objecto (pensamento e existência, conhecimento e objecto) nada mais é do que a diferenciação, sempre apenas internamente ao sistema, entre auto-referência e referência externa” (Luhmann, 1998: 45).

Tal não significa, como consideram alguns autores, que esta interpretação luhmanniana da sociedade contemporânea conduza ao ponto, aparente, em que o “sujeito fica extraviado em um mundo de pura consciência e o objecto se isola autopoieticamente” (Torre e Selgas, 1999: 406).

Na verdade, e como muito claramente afirma Ignácio Izuzquiza na introdução do livro “*Niklas Luhmann Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*” (1990):

A obra de Luhmann é um constante convite a pensar um novo conceito de sujeito, desprovido das conotações antropológicas que este termo tem em nossa tradição intelectual [...] mas este rechaço do conceito tradicional ou antropológico do sujeito não equivale, para Luhmann, a um desentender-se de quanto componente humano existe na sociedade. Pelo contrário, poucas são as teorias que concedem uma importância maior ao sujeito humano como a teoria da autopoiesis [...] Na realidade, bem pode afirmar-se que a ausência de referência antropológica presente na teoria de Luhmann não é mais que a ante-sala para pensar de um modo radicalmente novo sobre bases mais firmes, uma reivindicação do valor do sujeito humano [...] Um dos temas essenciais que se encontra presente no pensamento de Luhmann é a necessidade de contar com uma ontologia da diferença e da relação, que substitua a ontologia tradicional, de carácter mais estático e substancial (Izuzquiza, 1990: 32-33).

Na verdade, o campo de possibilidades que a teoria de Luhmann nos abre em termos de compreensão e capacidade de intervenção sobre o mercado de trabalho é inegável. Por um lado, apresenta-nos um leque de componentes conceptuais que servem de ferramentas para lidar com fenómenos correlacionados (caso da participação no mercado de trabalho), isto é, que só podem ser concebidos de forma relacional e, portanto, sob uma matriz epistemológica complexa, mas, simultaneamente, permite dotar a teoria social de um instrumento de intervenção social, com vista a um melhor entendimento do que vem a ser complexidade.

Com efeito, e como nos relembra Turner (2002), “a utilização da teoria [seja ela qual for] para interpelar a naturalização do mundo social e para capacitar os investigadores a ver novos problemas e novos factos, implica reconhecer que o conhecimento é um produto histórico e que é sempre, pelo menos em potência, um meio significativo de acção histórica” (2002: 445).

Neste sentido, o recurso à teoria de Luhman assume-se, na perspectiva de desenvolvimento deste trabalho, como uma forma de olhar para o quadro das políticas públicas de emprego relativas ao prolongamento da vida activa (nível macro), a perspectiva das empresas sobre os trabalhadores mais velhos e a dos próprios trabalhadores sobre as suas condições de trabalho (nível meso) de uma forma integrada, para a partir desta analisar a realidade das empresas nesta matéria e reflectir sobre quais as acções, desafios e oportunidades que esta pode trazer ao Serviço Social de empresa em termos da sua intervenção.

#### **4. Síntese conclusiva**

O aumento contínuo da longevidade que se regista nas sociedades contemporâneas coloca-nos, individual e colectivamente, perante grandes desafios e a necessidade de pensar respostas adequadas para os enfrentar. Com efeito, se o aumento da esperança de vida nos oferece maiores possibilidades de realização pessoal durante um período de vida mais longo, ele coloca-nos, do ponto de vista do mercado de trabalho, a necessidade de repensar a relação entre a idade e o emprego/ trabalho, nomeadamente ao nível do lugar ocupado (ou a ocupar) pelos trabalhadores mais velhos.

Na análise desta relação três forças parecem confluir: as tendências demográficas, os avanços tecnológicos e a globalização da economia, requerendo medidas que passam pela compreensão da forma como estas forças evoluem e afectam a composição da força de trabalho, as características dos locais de trabalho, as relações laborais e as próprias necessidades e expectativas dos trabalhadores face ao trabalho. Criar um ambiente favorável e capaz de integrar as necessárias modificações ao nível da gestão do factor idade requer o contributo de todos os agentes (económicos e políticos) e o reconhecimento dos custos (sociais e económicos) resultantes da desvalorização de uma parte significativa da mão-de-obra e do seu abandono precoce do mercado de trabalho.

Embora a reforma antecipada tenha sido, ao longo das últimas décadas, considerada pelas empresas, pelos sindicatos e pelo poder político como um meio útil de atenuar o impacto negativo das reduções de mão-de-obra e de rejuvenescer o quadro de efectivos, esta tem conduzido a uma perda prematura e permanente de capital humano, representando um desperdício de oportunidades individuais e de potencialidades sociais. Contudo, como procurámos discutir ao longo deste capítulo, o número de jovens a entrar no mercado de

trabalho tem vindo a diminuir, numa tendência que tem sido acompanhada, mas de modo inverso, com o envelhecimento da força de trabalho. Neste quadro global, a solução preconizada é, então, manter os trabalhadores mais velhos no emprego, mediante a aplicação de práticas laborais que permitam prolongar a vida activa.

Porém, é fundamental que estes incentivos à permanência dos trabalhadores mais velhos na vida activa se traduzam em perspectivas reais de emprego e com condições que permitam aos trabalhadores mais velhos continuar a trabalhar à medida que envelhecem. Neste reconhecimento, pensar a intervenção do Serviço Social assume-se como uma mais-valia nesta discussão e uma oportunidade para uma maior humanização do trabalho e para a construção de uma sociedade para todas as idades. Para além disso, o actual contexto de crise económica e financeira, marcado pelo corte de benefícios sociais e de protecção no emprego, desafia ainda o Serviço Social a ter um papel mais activo na promoção de respostas em matéria de envelhecimento activo.



## CAPÍTULO II – O SERVIÇO SOCIAL NO CAMPO DAS VULNERABILIDADES LABORAIS

No quadro das múltiplas e complexas vulnerabilidades que vivem actualmente os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, reflectir sobre o papel no Serviço Social na defesa dos direitos dos grupos mais vulneráveis e da sua acção no campo laboral (nomeadamente no contexto de empresa) revela-se fundamental.

Se tradicionalmente é no campo do desemprego que os trabalhadores mais velhos parecem apresentar uma maior vulnerabilidade – materializada sobretudo pela sua permanência em situações prolongadas de desemprego e pelo sentimento da falta de oportunidades oferecidas pelo mercado, e que, como o evidenciam diversos estudos (Wuhl, 1992; Guillemard, 1993a; Demazière, 1995; Centeno *et al.*, 2000; Ferreira, 2005) conduz ao desencorajamento deste tipo de trabalhadores e, no limite, ao seu abandono do mercado de trabalho – hoje em dia, no quadro do envelhecimento global da população e das transformações do mercado de trabalho, esta vulnerabilidade parece ter ganho no campo do emprego e das relações laborais maior evidência e a necessidade de uma intervenção promotora da igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores e de defesa dos seus direitos fundamentais. A segurança no trabalho de que estes foram detentores ao longo de décadas foi substituída pela incerteza e por um sentimento crescente de vulnerabilidade face ao emprego cada vez mais exigente, competitivo e que requer competências para as quais estes não foram preparados.

Neste contexto, algumas questões afiguram-se-nos como prementes: como pode o Serviço Social desempenhar um papel mais pró-activo neste novo ambiente laboral? Como pode o Serviço Social desenvolver uma intervenção mais comprometida com os problemas dos trabalhadores no local de trabalho e que procura garantir o seu direito a um trabalho com qualidade e dignidade? De que modo o papel do Serviço Social nas empresas será moldado pelo tipo de respostas que os seus profissionais desenvolvem e operacionalizam face a estas novas necessidades?

Embora as questões do emprego e dos trabalhadores mais velhos sejam objecto de atenção do Serviço Social, as mesmas não constituem uma preocupação central da sua prática, da sua produção científica ou das intervenções das respectivas associações profissionais (Dooley, 2002, 2013). Contudo, os problemas e as condições dos trabalhadores mais velhos assumem uma importância crucial nos dias de hoje. Não apenas pelo impacto que as oportunidades de emprego nas fases mais avançadas da vida adulta têm na qualidade de vida

da população mais velha, nomeadamente na sua capacidade para assegurar a aquisição de recursos suficientes para criar um ambiente de suporte que lhes permita enfrentar os problemas decorrentes do seu processo de envelhecimento (Dooley, 2013), mas também pelo impacto que estas têm na própria sustentabilidade das organizações laborais e na forma como os activos mais velhos são encarados socialmente, dentro e fora dessas organizações.

Reconhecemos que as preocupações com a produtividade são importantes e constituem uma condição fulcral de sobrevivência das empresas, já mais problemática é a aceitação da defesa do argumento e das reservas dos empresários relativamente à capacidade dos trabalhadores mais velhos. De facto, sabemos que estas razões são desprovidas de validade científica e que o processo de envelhecimento está longe de explicar todas (ou até mesmo a maioria) das flutuações de produção ou da riqueza produtiva (desta discussão daremos conta no capítulo VI). A humanização do trabalho e a promoção do bem-estar geral dos trabalhadores, concretizadas através da satisfação das necessidades económicas, de saúde (do próprio e da família), de educação e valorização do trabalhador, assumem-se como uma condição de sustentabilidade das empresas.

A necessidade de desenvolver estratégias de intervenção focadas nos pontos fortes dos trabalhadores mais velhos e no reconhecimento do seu valor para as organizações, sugerem um papel potencial para o Serviço Social neste campo, apostado numa tomada de consciência relativamente aos problemas do envelhecimento e da discriminação etária no contexto laboral, na defesa de uma acção colectiva e concertada entre todos os agentes organizacionais e promotora de um ambiente de aprendizagem contínuo para todos os trabalhadores.

Face a estas questões, procuramos neste capítulo apresentar os principais desafios para a actuação do assistente social no quadro da complexidade em que vivemos (e no qual se inclui o mercado de trabalho) e ainda das transformações que têm ocorrido no âmbito da sua actuação no contexto das empresas. A reflexão destes aspectos decorre do entendimento que fazemos de que o Serviço Social constitui uma área central na discussão do problema que temos vindo a analisar. É que, pese embora a compreensão dos seus contornos essenciais requeira uma abordagem holística, capaz de identificar as suas dimensões fundamentais e as relações que estas estabelecem entre si, esta só ganhará verdadeiro valor se integrada em respostas que contribuam para uma melhoria efectiva da situação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e para o prolongamento da sua relação laboral, com condições de trabalho ajustadas às suas necessidades e que dignifiquem a pessoa que eles são.

## **1. A ACTUAÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL NO CONTEXTO DA COMPLEXIDADE**

Apesar de se reconhecer que a questão da complexidade não é específica do Serviço Social, é um facto que os assistentes sociais lidam com alguns dos mais complexos problemas da vida das pessoas (Adams, Dominelli e Payne, 2009), não tanto porque a complexidade resida no acumulo quantitativo de problemas existentes, mas sim por causa das dificuldades adicionais resultantes da interacção entre esses mesmos problemas. Neste sentido, a complexidade pode ser definida, segundo Adams, “through the accumulations of different kinds of factors that contribute to people’s problems and vulnerability” (2009: 19).

A resposta a essa complexidade, alertam os autores (idem), poderá ser dada pela tentativa de redução da mesma, sendo esta a via utilizada, inúmeras vezes, pelos decisores políticos e cientistas sociais, por forma a reduzirem o número de variáveis potencialmente explicativas do problema. Contudo, como salientam, o Serviço Social é uma profissão da complexidade, que procura dar conta e encontrar respostas para a complexidade e as ambiguidades que os indivíduos enfrentam na sua vida diária (idem: 6).

Neste sentido, agir na complexidade implica, antes de mais, uma atitude investigativa, de reflexão crítica (Faleiros, 1997), numa lógica integrada e holística sobre a realidade que nos rodeia e na qual se pretende intervir. É no reconhecimento desta necessidade que recorremos ao contributo de Luhman, procurando, através dele, observar-ler a questão do prolongamento da vida activa e das suas implicações na qualidade do trabalho e emprego dos trabalhadores mais velhos a partir da perspectiva dos vários agentes implicados neste processo (políticas, entidades empregadoras e trabalhadores), procurando a partir desta observação-leitura integrar os seus múltiplos olhares/sentidos, numa proposta de intervenção que contribua para que o prolongamento da vida activa não se traduza numa mera imposição normativa ou numa necessidade financeira dos indivíduos (face aos baixos valores das pensões), mas numa decisão resultante do reconhecimento da existência de condições laborais dignificantes e ajustadas à manutenção da actividade profissional.

Neste campo, o Serviço Social oferece uma visão distinta, e por vezes, única face às outras áreas do saber. A sua capacidade de agir “entre as fonteiras” (Adams, 2009) disciplinares, de entrar nas vidas das pessoas e descobrir com elas o sentido e a complexidade das dificuldades presentes nas suas vidas, procurando no entendimento e na partilha com as diferentes disciplinas – áreas do conhecimento como a ciência política, o direito, a sociologia,

a psicologia e outras – a compreensão para esta complexidade constitui um contributo inegável.

É um facto que esta questão das fronteiras disciplinares não é consensual e a capacidade de estabelecer conexões entre as disciplinas nem sempre é de fácil concretização. Estas podem prover suporte, constituir uma barreira ou facilitar a construção de pontes entre as disciplinas, profissões, organizações ou até mesmo ao nível da prática profissional. A forma como lhe atribuímos significado depende, no entender de Adams (2009: 21), “whether we are privileged or excluded by it”. E explicita: “we sometimes view boundaries as a symbol of safety and personal or group security; at other times they may be an irritation, as we seek to cross them or tear them down” (idem).

Trata-se, com efeito, de um conceito ambíguo e multifacetado e que estabelece uma linha de demarcação entre territórios, ocupações ou objectos por forma a ajudar-nos a encontrar algum sentido para a realidade (complexa) em que vivemos (Walsh, 2000).

Um dos campos onde esta questão parece estar mais presente, e no qual a noção de fronteiras ganha particular expressão, é o das organizações laborais. A existência de lugares hierárquicos, com atribuições funcionais específicas, torna esta noção uma presença constante no quotidiano laboral. Contudo, estes lugares/ funções estão interconectados (tanto mais quanto mais complexos são os sistemas de organização e de divisão do trabalho), obrigando a uma acção conjunta, o que não só é complicado como também problemático. A dificuldade principal deriva, ainda segundo Walsh (2000: 107), do facto de cada um ter uma posição/ lugar a defender. Nestes termos, as fronteiras profissionais podem ser assumidas como algo que permitirá a manutenção dessa posição/ lugar e a cuja preservação os diferentes indivíduos ou grupos profissionais se dedicam na sua prática. Do ponto de vista das respostas sociais que resultam dessa acção conjunta, estas fronteiras (nos termos traçados) acabam por ter um efeito negativo, “as different professions spend [more] time in conflict with each other rather than fighting [problems] ” (idem).

No campo do Serviço Social de empresa, a relação entre a actuação do assistente social e os aspectos legais, as políticas e a gestão tornam esta discussão sobre a noção de fronteiras particularmente pertinente. Como nos relembrava Adams (2009), é fundamental para o assistente social conseguir estabelecer, de forma clara, as fronteiras em torno da sua intervenção. Contudo, também é verdade que em muitas circunstâncias, uma intervenção eficaz implica a comunicação/ colaboração com os outros profissionais. Este reconhecimento,

embora nem sempre presente na relação interprofissional, constitui uma necessidade tão mais premente quanto maior a complexidade do problema em mãos.

A este propósito, refira-se um estudo realizado em 1973 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), a propósito dos benefícios de uma acção integrada entre os vários profissionais da área da saúde e que do ponto de vista argumentativo pode ser transposto para o campo do Serviço Social de empresa. Segundo este estudo, a eficácia das respostas deverá resultar da integração interprofissional, na qual cada profissional é capaz de entender o seu papel e a sua relação com os outros membros da equipa. Para que tal seja possível, alerta ainda a OMS no mesmo estudo, é necessário, entre vários outros aspectos, que os diferentes profissionais reconheçam a mais-valia de trabalhar em conjunto e que procurem estabelecer uma linguagem comum ou um quadro comum de referência na abordagem aos problemas dentro da organização (1973: 20-21). Esta ideia é reiterada em relatórios posteriores (OMS, 1977, 1988), onde se reconhece a maior eficiência da intervenção quando esta é feita a partir de “carefully composed teams of people with various types and degrees of skill and knowledge” (OMS, 1988: 7).

É um facto que a intervenção não é um espaço exclusivo do Serviço Social. Como refere Freire (2003), a propósito da intervenção do assistente social nas empresas, se “anteriormente os espaços profissionais eram mais delimitados e do domínio de determinados profissionais”, hoje em dia estes são “ocupados por diferentes profissionais (...) independentemente da [sua] formação básica profissional” (2003: 250). Se, por um lado, esta tendência pode conduzir, no entender da autora, a uma descorporativização dos espaços de intervenção e a um enriquecimento da visão de cada profissional e das respostas preconizadas pelo trabalho em equipa (*idem*), por outro lado, apresenta vários riscos como sejam a desvalorização do aprofundamento do conhecimento específico de que cada área disciplinar é detentora (e, consequentemente, uma maior superficialidade das propostas de intervenção apresentadas, com prejuízo para os seus destinatários) e a subalternização de algumas profissões, “mais recentes e frágeis politicamente” (*ibidem*), como o Serviço Social, que se vêm, por esta via, fragilizados na sua capacidade em se assumirem como actores estratégicos dentro da organização, em igualdade de circunstâncias face às profissões dominantes.

Para ultrapassar estes riscos (reais e presentes em muitos contextos profissionais), é imperativo (nos termos da autora citada) a apostila na qualificação permanente dos assistentes sociais, assim como o desenvolvimento das suas competências relacionais e de comunicação

com os outros actores organizacionais, quer estes sejam chefias, colegas de trabalho ou beneficiários da sua intervenção.

Se o aprofundamento do seu património teórico-metodológico e técnico-operativo se revela fundamental no processo de consolidação do seu espaço de intervenção, as competências relacionais e de comunicação assumem uma importância significativa na sua capacidade de entender as actividades levadas a cabo pelos outros profissionais e desenvolver, a partir daí, acções que legitimem a sua utilidade na empresa.

Os desafios são diversos e carecem de uma reflexão, por forma a estabelecer um quadro de respostas ajustadas aos problemas que vão surgindo no quotidiano profissional. Se a capacitação para trabalhar em equipas multidisciplinares se afigura como um desafio importante a ter em conta (e que resulta do reconhecimento que os problemas sociais são transdisciplinares e que requerem, consequentemente, uma abordagem capaz de integrar o contributo das várias disciplinas para a resolução dos mesmos), outros há que merecem ainda destaque.

Não é nossa pretensão elencar de forma exaustiva estes desafios, contudo alguns merecem-nos ainda considerações, sendo uns associados ao contexto em que este exerce a sua actividade (de natureza exógena) e outros que decorrem do próprio modo como esta actividade é exercida pelos seus profissionais (de natureza endógena). É verdade que estabelecer as fronteiras e limites entre estas duas esferas apenas é possível a um nível analítico, sendo difícil na prática distingui-las face às relações de reciprocidade (contínuas e inevitáveis) que estas estabelecem entre si e que tornam este exercício difuso, porém necessário.

Segundo Dominelli (2004), a complexidade do mundo em que vivemos hoje requer que consigamos olhar para os problemas sociais de uma forma mais ampla e a partir de uma perspectiva global, que reconhece que estes já não são apenas uma questão de franjas ou de grupos específicos (mais vulneráveis), mas algo que perpassa toda a sociedade e todos os grupos, mesmos os que tradicionalmente não eram por eles atingidos.

Tal não significa uma desvalorização da intervenção centrada nos problemas concretos dos indivíduos e famílias (nível micro), mas o reconhecimento que o nível micro e o nível global (macro) constituem duas faces de uma mesma moeda que só adquirem sentido quando pensados de forma interligada. Como referem Santos, Albuquerque e Almeida (2013), se uma intervenção social centrada exclusivamente numa perspectiva individual “pode contribuir para

ocultar as raízes sociais (logo partilhadas) das desigualdades e das situações problemas”, já uma intervenção centrada exclusivamente numa dimensão global “pode contribuir para o esquecimento das vivências, das necessidades, das expectativas e do sofrimento concreto dos sujeitos, bem como das respectivas possibilidades e potencialidades de auto-superação” (2013: 82).

A necessidade de desenvolver a capacidade de decifrar a realidade (Iamamoto, 1998) e compreender o contexto (as estruturas sociais e as relações) no seio do qual a prática tem lugar (Payne, 2009), sem esquecer a compreensão dos sentidos dados pelos diferentes interlocutores que operam nesse contexto, implica uma abordagem multinível que procura integrar os níveis macro, meso e micro numa acção concertada e que reconhece que é nesta combinação interactiva entre os diversos níveis que a busca de respostas deve ser procurada.

Esta orientação do conhecimento assume-se na complexidade do mundo actual (e das situações sociais que este gera) como uma dimensão importante para a formação em Serviço Social (Ferreira, 2014) na medida em que:

o assistente social tem de ter o domínio macro, ou seja, o conhecimento da sociedade global, compreendendo as mudanças estruturais e conjunturais sofridas na sociedade contemporânea ao nível do aumento das desigualdades sociais, do desemprego, insegurança, redução dos direitos sociais, fragilidade do estado social e a emergência da ressurreição de um velho paradigma e que tem vindo a transformar (de novo) o cidadão em consumidor das prestações sociais, retirando-lhe a dimensão de produtor do seu próprio bem-estar social. Tem de ter o domínio meso, i.e., o conhecimento da organização social atual do Estado e da sociedade civil, a compreensão dos referenciais de política económica resultante de uma corrente neoliberal com impactos significativos na redução do Estado Social e em consequência no enfraquecimento das políticas sociais e da proteção social. E tem de ter ainda um terceiro domínio, micro, que passa pelo conhecimento da realidade social, do contexto sociocultural e familiar e das condições de vida da pessoa (2014: 330).

No caso concreto do prolongamento da vida activa, tal implica ser capaz de compreender o quadro macro-social dentro do qual este é proposto, a forma como este é transposto para o contexto empresarial e como se ajusta (ou não) às necessidades dos trabalhadores mais envelhecidos, sendo a partir deste conhecimento (multinível) que o assistente social deverá procurar respostas capazes de contribuir para um reforço efectivo dos trabalhadores mais velhos no domínio do emprego e do trabalho.

Se os desafios acima enunciados podem ser associados ao contexto em que opera o Serviço Social (pesem embora as implicações inevitáveis que têm sobre a prática profissional), outros há que resultam da própria forma como este tem procurado consolidar-se enquanto área de intervenção e de saber.

No campo da intervenção, a capacidade de construir propostas de trabalho criativas e capazes de efectivar e preservar direitos sociais, constitui, para Iamamoto (1998), um dos maiores desafios dos assistentes sociais no presente. Se a defesa e a afirmação dos direitos humanos e da justiça social se assumem indiscutivelmente como um dos princípios fundamentais do Serviço Social (princípios estes reiterados na definição da profissão, aprovada pela Assembleia Geral da FIAS e da AIETS em Julho de 2014, em Melbourne), a efectivação e preservação de direitos carece hoje em dia de outro posicionamento, mais proactivo e, como salienta Iamamoto (1998), mais criativo.

É um facto que a tentativa de racionalização da acção social mediante o estabelecimento de critérios de eficácia (Dominelli, 2004), reduzindo-a a um processo parametrizado que pode (e deve) ser traduzido em números (como se de um problema matemático se tratasse), associado ao número crescente de casos sociais (idem) que exigem a atenção e uma resposta adequada por parte destes profissionais, faz com que a sua capacidade de dar resposta cabal e atempada aos problemas que lhes são colocados por todos aqueles que solicitam o seu apoio, efectivando por esta via a preservação dos seus direitos, possa estar comprometida.

Ultrapassar esta barreira implica que os profissionais consigam fazer uma ruptura com as actividades burocráticas e rotineiras, que reduzem o trabalho do assistente social à mera execução de políticas (Iamamoto, 1998) e de procedimentos técnico-administrativos. Como nos refere esta autora, o assistente social “tem competência para propor, para negociar com a instituição os seus projectos, para defender o seu campo de trabalho, suas qualificações e funções profissionais” (idem: 21), assumindo-se “não apenas como um executor de políticas mas como [um profissional capaz de] participar da formulação das mesmas” (Buhr, 2002: 43)

O desafio é, pois, como realça Araujo (2010), “não cair na armadilha do imobilismo, das actividades rotineiras ou se deixar seduzir pelo discurso [institucional] e assimilar as actividades requeridas ou as demandas colocadas de forma acrítica e passiva” (2010: 45)

Iamamoto (1998) adverte ainda que os assistentes sociais que ficarem prisioneiros de uma visão burocrática e rotineira do seu papel enquanto profissionais entenderão como

“desprofissionalização” ou “desvio de funções” as alterações (inevitáveis) que se venham a registar na profissão:

No campo do Serviço Social hoje se exige (...) um profissional qualificado, que reforce e amplie a sua consciência crítica; não só executivo, mas que pensa, analisa, pesquisa e decifra a realidade. Alimentado por uma atitude investigativa, o exercício profissional cotidiano tem ampliado as possibilidades de vislumbrar novas alternativas de trabalho nesse momento de profundas alterações na vida em sociedade. O novo perfil que se busca construir é de um profissional afinado com a análise dos processos sociais, tanto em suas dimensões macroscópicas quanto em suas manifestações quotidianas; um profissional criativo, capaz de entender o tempo presente, os homens presentes, a vida presente, e nela actuar, contribuindo também para moldar os rumos de sua história (Iamamoto, 1998: 106).

Dito ainda de outro modo, implica que o assistente social seja capaz de compreender o problema que lhe é apresentado e que assuma, de forma clara, o seu envolvimento na busca de respostas, participando de forma activa e comprometida neste processo (Payne, 2009: 146).

Para tal é necessário um profissional qualificado, capaz de reflectir, analisar e investigar a realidade, sendo através de uma atitude investigativa (e que deverá estar presente no seu exercício profissional) que este poderá ampliar as suas possibilidades de actuação e vislumbrar novas respostas (Buhr, 2002), sobretudo neste momento de profundas transformações na vida social, em que “os contextos de crise socioeconómica se aprofundam e a incapacidade de resposta à procura e problemas crescentes se evidencia” (Santos, Albuquerque e Almeida, 2013: 69).

Paradoxalmente, isso determina uma revisão das competências profissionais, tanto técnico-operativas como teórico-metodológicas, para fazer frente aos novos desafios que se colocam ao exercício profissional. Mas determina ainda, no entender de Dominelli (2004), uma revisão da própria forma como a investigação em Serviço Social tem procurado contribuir (no actual ambiente exigente e globalizante) com novas abordagens da prática através da sua teorização.

É um facto que a questão da investigação não constitui uma matéria nova ou desconhecida do Serviço Social, encontrando-se, como nos relembra Mouro (2006), presente desde os primórdios da profissão.<sup>32</sup> Contudo, no caso da Europa do Sul em geral, e de

---

<sup>32</sup> Numa alusão clara ao contributo de algumas fundadoras do Serviço Social, como Octavia Hill (1838-1912), que em 1869, numa conferência realizada em Londres, na *Social Science Society*, assumiu a defesa de uma perspectiva de investigação no campo social que não estivesse

Portugal em particular, este processo de construção do conhecimento em Serviço Social no campo das ciências sociais apresenta um carácter tardio e complexo (Rodrigues e Branco 2009), com uma produção teórica que não tem ainda um peso muito expressivo (Mouro, 2006: 287) e que revela a dificuldade tida pelo Serviço Social em afirmar-se como produtora de um saber científico.

No caso do Serviço Social português duas razões parecem concorrer para esta situação: por um lado, o facto do Serviço Social ser uma profissão iminentemente prática/interventiva,<sup>33</sup> e por outro, o facto da sua inscrição numa cultura académica ser ainda relativamente recente, como o evidencia a história da atribuição do estatuto universitário da formação.

Ligado desde a sua génesis ao atendimento das necessidades dos segmentos mais vulneráveis da sociedade, o Serviço Social é reconhecido como uma profissão que, inserida na divisão sociotécnica do trabalho, assume uma natureza predominantemente intervenciva, de acção directa sobre os problemas sociais e demarcada pelas experiências de vida dos sujeitos com os quais trabalha.<sup>34</sup>

Ao se defender a necessidade de uma prática investigativa, estamos longe de negar a importância da dimensão intervenciva ou do conhecimento produzido a partir dessa prática.<sup>35</sup> Ou ainda de não reconhecer nessa prática uma orientação teórica. A questão que aqui se coloca refere-se à necessidade do assistente social assumir na sua prática uma maior

---

exclusivamente baseada em meros indicadores económicos, mas que contemplasse também indicadores de ordem social. Ou ainda de Mary Richmond (1861-1928) que, já no início do séc. XX, defendia que a construção da identidade profissional do Serviço Social passava pela criação de uma proposta metodológica para a profissão (proposta esta sintetizada na sua obra *O Diagnóstico Social*, de 1917) assente na investigação, tornando-se, nesta área, a primeira grande defensora da teoria como uma “orientação para a acção” (Mouro, 2006: 264-265).

<sup>33</sup> Esta razão não tem a ver com especificidades do Serviço Social Português, mas sim com a natureza da própria profissão, mas que, conjugado com a segunda razão apontada, acaba por revelar contornos particulares naquilo que são as actividades e desafios à produção do conhecimento no nosso país.

<sup>34</sup> Este carácter instrumental da profissão (dimensão prática-operativa) está presente tanto no conjunto das acções do assistente social como na elaboração das suas referências teórico-práticas.

<sup>35</sup> Com efeito, esta dimensão intervenciva e a capacidade de produzir conhecimento a partir da prática podem ser apontadas, na nossa perspectiva, como uma das mais-valias do Serviço Social face às outras áreas do saber e que, como acrescenta Ferreira (2014), deve continuar a ser valorizada e defendida no debate académico, de forma a dar a esta formação a sua singularidade no quadro das Ciências Sociais e Humanas (2014: 339).

sustentação teórica, tornando-se produtor “de elementos essenciais à qualificação e requalificação dos quadros metodológicos em Serviço Social” (Ferreira. 2014: 332-333) e de fazer, como nos diz ainda Sposati (2007), “saltar esse conhecimento para o plano dos conceitos, a fim de obter novo grau de generalização ou explicação que não seja tão só afecto a uma prática isolada ou à de um grupo” (2007: 24).

A necessidade de reflectir sobre a prática, ou como diz Dominelli (2004), de teorizar sobre a prática, parece pois constituir o verdadeiro desafio:

Se o Assistente Social quer actuar de forma competente e útil nas situações práticas, necessita de ter conhecimento daquilo que está a acontecer e porquê, o qual significa que necessita de pensar teoricamente. Se não o fizer, a intervenção social converte-se numa forma de puzzle desorganizado de experiências, que tem como resultado final uma actuação espontânea (Viscarret, 2009, p. 20).

Esta afirmação de Viscarret, embora aparentemente consensual, levanta, todavia, questões de estrema pertinência para o corpo profissional e para os cientistas sociais que se têm dedicado à construção do conhecimento nesta área específica do saber: uma primeira, que tem a ver com os princípios que enformam uma acção competente; uma segunda, que remete para os aspectos que determinam o sentido de utilidade da profissão; e uma terceira, que se prende com a necessidade de teorização sobre a prática e de construção de um *corpus* teórico de referência para a profissão, capaz de dar resposta aos problemas sociais emergentes e decorrentes da complexidade dos nossos dias.

Apesar destas serem aparentemente questões distintas, e que carecem de uma reflexão aprofundada, a relação (necessária e próxima) entre o conhecimento e a acção parece constituir o ponto de intersecção entre elas. Também a este nível, nada de novo. Já no início do século XX, autores como Alice Salomon (1872-1948), vinham chamar a atenção para a relação necessária entre conhecimento e acção. Segundo esta pensadora e activista social, pese embora a acção tenda a um maior conhecimento, saber mais não conduz automaticamente a uma melhor acção, sendo para tal necessário reflectir sobre qual o uso que o profissional dá ao conhecimento que este foi consolidando através da sua prática (Kuhlmann, 2001). O argumento subentendido é que, através da análise da sua prática e da reflexão sobre as necessidades e os problemas subjacentes às condições particulares de cada sujeito, os assistentes sociais são capazes de desenvolver teorias que deverão servir de guia para a sua intervenção.

Para além disso, como também defendia, o Serviço Social não se constitui apenas como uma prática, mas também como uma profissão intelectual. O argumento utilizado por Salomon é que os assistentes sociais, na sua prática profissional, são diariamente confrontados com a necessidade de tomar decisões que têm impactos na vida dos seus clientes, pelo que o conhecimento prático do assistente social não pode constituir a sua única fonte de formação, sendo necessário investir na sua formação teórica e no desenvolvimento da investigação. Esta necessidade alicerça-se na sua convicção de que a sociedade (e os problemas sociais daí decorrentes) só pode ser compreendida através de uma combinação de conhecimentos teóricos, intervenção prática e capacidade de reflexão sobre o que pode e deve ser feito (Waaldijk, 2012: 90-92).

No campo da acção laboral, esfera na qual esta autora se destacou, esta forma de pensar o conhecimento relativo ao social revela-se crucial no processo de intervenção dos assistentes sociais: “when well-educated in conducting research they could combine theoretical insights with (...) intimate knowledge of the development and the situation of industry [and] the living conditions of workers” (Salomon em Waaldijk, 2012: 92).

É um facto que esta não se trata de uma circunstância exclusiva do Serviço Social, podendo, como salientam Rodrigues e Branco (2009), igualmente observar-se noutras especialidades no campo das designadas profissões sociais esta dupla inscrição científico-disciplinar e profissional. Contudo, no caso específico do Serviço Social, esta condição “conduziu a funções e problemáticas específicas ao nível da investigação, influenciando, de forma significativa, o seu processo de desenvolvimento e natureza” (idem: 104) e às quais o processo de reconhecimento do estatuto universitário da formação não é alheio.

Se analisarmos a história da formação do Serviço Social em Portugal constatamos que é apenas com o seu reconhecimento como formação de nível superior (primeiro não universitário, em 1961, e depois, em 1989, com a atribuição do grau de licenciatura)<sup>36</sup> que este

---

<sup>36</sup> Pese embora a sua institucionalização como profissão e formação sejam bem anteriores a esta data. Em Portugal este processo ocorre em 1935 com a abertura da primeira escola de Serviço Social, em Lisboa, seguindo-se, em 1937, a de Coimbra e mais tarde no Porto. Segundo Carvalho (2010: 148) neste processo de desenvolvimento do Serviço social podem ser apontadas cinco fases: uma primeira que se refere à institucionalização da formação e da profissão e que se desenvolveu entre a década de trinta e quarenta do século vinte; uma segunda que se centra no período da década de cinquenta, sessenta e meados da década de setenta e que aparece marcada por profundas mudanças sociais e descontinuidades profissionais; uma terceira, de reafirmação da profissão, e que vai desde a Revolução de Abril de 1974 (início do regime democrático), até à década de noventa; uma quarta

parece encontrar as condições de consolidação do seu estatuto profissional e de valorização académica.

Mas é com o desenvolvimento da formação pós-graduada<sup>37</sup> que o Serviço Social veio ganhar reconhecimento nas diferentes áreas das ciências sociais e humanas e inscrever o seu objecto de estudo nos domínios da investigação e da formação (Ferreira, 2014: 333), com a produção de teses de mestrado e doutoramento.

Apesar do trabalho que tem vindo a ser desenvolvimento nesta matéria, estamos, todavia, ainda, como salienta Amaro (2009: 36), no embrião do que pode ser considerado uma comunidade científica portuguesa do Serviço Social, com características ainda de grande fechamento e endogenia. A escassez de produção teórica que ainda impera, associada à sua pouca visibilidade e disseminação tornam, ainda no entendimento desta autora, crucial o desenvolvimento e afirmação de uma comunidade científica activa, influente (idem: 41), aberta<sup>38</sup> e capaz de “dialogar com todo o universo dos intervenientes e em todas as escalas compreendidas do conhecimento” (da sua criação, transmissão e disseminação) (Rodrigues e Branco, 2009: 113).

Se estas condições podem ser lidas como um estímulo à reflexão colectiva e à disseminação do conhecimento produzido pelo Serviço Social (quer no âmbito da acção prática, quer do que resulta dos processos de investigação académica), elas devem ser ainda encaradas como uma estratégia de consumação do projecto de academização do Serviço

---

fase que se situa entre a década de noventa até 2004 e onde assistimos à consolidação da profissão; e uma quinta fase, de 2005 até ao presente, marcada pela introdução da reforma do ensino superior (processo de Bolonha) e um contexto de crise financeira global.

<sup>37</sup> Que em Portugal teve início no final dos anos 80 do séc. XX (1987), com o estabelecimento do convénio científico com a Pontifícia Universidade Católica-São Paulo, que promoveu a realização do primeiro curso de mestrado em Serviço Social (1989) e o primeiro programa de doutoramento em Serviço Social (1997). Porém, apenas em 1995 são criados os primeiros programas de Mestrado em Serviço Social, da responsabilidade de instituições de ensino portuguesas (Institutos Superiores de Serviço Social de Lisboa e do Porto), e em 2003/ 2004, os primeiros doutoramentos (primeiro na Universidade Católica de Lisboa, seguido pelo ISCTE-IUL, em parceria com o Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa).

<sup>38</sup> Esta abertura pressupõe, no nosso entendimento, não apenas o reconhecimento do contributo de todos os intervenientes que dela fazem ou venham a fazer parte, mas ainda a capacidade de aprofundar o debate sobre as novas temáticas que emergem não apenas das dinâmicas da realidade actual, mas também, como salienta Buhr (2002), “da identificação do conjunto das necessidades políticas, sociais, materiais e culturais, da relação trabalho e capital, e das expressões da questão social enfocadas pela sociedade organizada” (2002: 44).

Social e que procura no processo de investigação “argumentos teóricos e científicos que ganhem força política no debate interdisciplinar das ciências sociais, retirando-o de uma posição subalterna e fortalecendo-o como área de conhecimento e como profissão” (Ferreira, 2014:337).

Os desafios são pois múltiplos e carecem de um compromisso efectivo por parte de toda a comunidade do Serviço Social. Compromisso com os seus princípios, valores e fundamentos, com o seu processo de afirmação e consolidação identitária (não apenas profissional, mas também académica) e ainda com a sociedade na qual intervém e sobre a qual detém o seu olhar particular, procurando nesta forma específica de olhar encontrar respostas adequadas às solicitações que esta, a cada momento, lhe vai colocando como desafio.

De modo a perceber com estas questões se reflectem na actuação do Serviço Social de empresa e na forma como esta tem evoluído em termos de intervenção e em termos de respostas num mundo (laboral) cada vez mais complexo e volátil, procuramos na secção seguinte discutir especificamente o campo do Serviço Social nas empresas.

## **2. O CAMPO DO SERVIÇO SOCIAL NAS EMPRESAS**

Pese embora se possa falar de Serviço Social de empresa desde o início da revolução industrial (Netto, 2001),<sup>39</sup> é sobretudo nas décadas de sessenta e setenta do século XX que este conheceu o seu período de maior expansão, assumindo-se como um dos sectores mais atractivos e com maiores possibilidades de emprego para os assistentes sociais (Freire, 1983; Martinez, 1992; Lima e Cosac, 2005; Diez e Civera, 2013).

Os factores que concorrem para esta expansão do Serviço Social nas empresas são todavia específicos e condicionados pelas conjunturas políticas, económicas e socioculturais de cada país, tornando singular cada realidade e difícil (para não dizer impossível) estabelecer uma periodização capaz de identificar os principais estádios históricos que marcam a

---

<sup>39</sup> Segundo a literatura existente, a prática do Serviço Social de empresa (ou Serviço Social industrial como também era designada) remonta no caso dos EUA, Inglaterra e Bélgica ao final do séc. XIX, embora de forma breve no caso dos dois primeiros (Carter, 1977; Diez e Neus, 2013), aparecendo em França e Alemanha no decurso da I GGM, como apoio às mulheres trabalhadoras recém integradas no mercado de trabalho (ANAS, 1999), estendendo-se nas décadas posteriores a outros países da europa e da américa latina, sobretudo.

evolução da profissão neste contexto específico, sendo possível apenas assinalar tendências que se constituem, consolidam e se transformam em determinados momentos, por força das transformações que vão ocorrendo nos próprios quadros societários e que marcam o nível de desenvolvimento (diferenciado) de cada um.

Neste princípio, o destaque dado a determinado traço não implica a defesa da sua exclusividade ou preponderância face a um conjunto de outros traços identificáveis, mas tão somente o reconhecimento que este corresponde a um movimento presente, nos quais influências e traços diversos se misturam e se alteram, tornando provisória e, por vezes, contraditória a sua centralidade face à emergência de outras condições e que se impõem (também provisoriamente) como dominantes.

Para esta dificuldade concorrem ainda a insuficiência de estudos em Serviço Social neste campo, o que tornam incipiente o conhecimento que temos acerca da empresa enquanto espaço socioprofissional do assistente social (Araujo, 2010; Freire, 1983; 2003).

A escassez de estudos neste campo de trabalho encontra-se demonstrada por Araujo (2010), que num levantamento dos artigos publicados na revista Serviço Social e Sociedade, dá conta que das novecentas e vinte cinco publicações (entre artigos, resenhas, entrevistas e depoimentos) feitas ao longo das três décadas da revista, apenas trinta (aproximadamente 3%) abordam a relação entre Serviço Social e empresa.<sup>40</sup> A esta mesma conclusão havia já chegado Freire (1983), que num estudo inédito procurou fazer um levantamento da produção científica em Serviço Social neste campo de actuação, identificando apenas alguns artigos e trabalhos de final de curso nos EUA, Europa e América Latina.<sup>41</sup> Num estudo posterior (2003), a mesma autora procura dar conta da produção mais recente nesta área, concluindo que, apesar do maior dinamismo registado nos últimos anos no Brasil, os estudos produzidos “ainda oferecem poucos dados sobre o movimento real do trabalho do assistente social neste campo” (2003: 58). Acrescentando ainda que “além de exíguo quantitativo de trabalhos (...) há uma carência ainda maior de conteúdos aprofundados sobre o processo de trabalho desenvolvido no Serviço Social na realidade empírica desse campo” (idem), justificando, como ressalva ainda Araujo (2010: 48), a pertinência de estudos actuais e aprofundados nesta área do conhecimento.

---

<sup>40</sup> A título meramente ilustrativo refira-se que em Portugal, por exemplo, apenas é conhecida uma obra sobre esta temática, da autoria de Joaquim Mendes de Andrade, datada de 1971, e publicada pela Junta de Acção Social.

<sup>41</sup> A identificação destes estudos pode ser encontrada na obra supracitada.

Apesar destas limitações e da preponderância de uma perspectiva marxista que perpassa ainda boa parte dos estudos contemporâneos nesta área de actuação,<sup>42</sup> alguns estudos feitos na Europa (Martinez, 1992; Rodriguez, 2010; Diez e Civera, 2013) permitem-nos identificar alguns traços que marcaram, em parte, o ponto de partida para a criação e expansão do Serviço Social de empresa neste continente.

Segundo Martinez (1992), a escassez de serviços sociais públicos associada ao crescimento económico que se verificou no período pós II GGM (conhecido como os 30 anos gloriosos e que vigoraram até aos choques petrolíferos de 1973 e 1979) e, ainda, à emergência dos movimentos colectivos de defesa dos direitos dos trabalhadores, vieram despertar no mundo laboral a necessidade de promoção de um maior bem-estar social entre os trabalhadores, abrindo espaço para a criação de um conjunto de medidas de apoio social, e que foram em parte, como refere a mesma autora, o ponto de partida para o surgimento do Serviço Social de empresa.

Como consequência, os empresários procuraram implantar nas suas empresas uma série de planos de acção social (as designadas obras sociais) que incluíam a criação de bolsas de estudo, cantinas, bibliotecas, creches, colónias de férias, habitação, etc., prestações a que podiam aceder tanto o trabalhador como a sua família (Martinez, 1992: 242) e para os quais eram necessários profissionais com qualificações capazes de proceder à sua gestão (idem).

Surge assim a “Política Social de Empresa”, marcada por uma cultura assistencialista e pelo discurso (paternalista) da humanização do trabalho, mas que na prática tem poucos reflexos numa preocupação efectiva com a melhoria das condições de trabalho e a defesa das reais necessidades dos trabalhadores. Esta ideia encontra-se expressa de forma clara no pensamento de diversos autores que apontam o carácter instrumental destas práticas e que vêm nas medidas sociais não um fim em si mesmo (Rodriguez, 2010), mas um instrumento de resposta aos interesses dos empresários (Freire, 2003), com o objectivo, como salienta ainda Martinez (1992:243), “de aumentar su vinculación [de los trabajadores] a la empresa e incrementar la productividad, lo que redundaría en la obtención de mayores beneficios para la propia entidad y en el mantenimiento de un buen ambiente laboral”.

---

<sup>42</sup> Esta preponderância resulta tão-somente do facto da maioria da produção científica neste campo provir da América Latina, nomeadamente do Brasil, onde a perspectiva marxista continua a constituir, em termos gerais, o quadro teórico de referência do Serviço Social, e que dificilmente podem ser transpostas para aquilo que são as práticas desenvolvidas pelo Serviço Social de empresa noutras contextos, nomeadamente na Europa.

A finalidade do Serviço Social de empresa consistia, assim, na promoção do bem-estar dos trabalhadores e na criação de um bom ambiente laboral,<sup>43</sup> com vista à obtenção de uma maior produtividade e consequentemente uma maior rentabilidade económica da empresa, consubstanciando-se o papel do assistente social numa acção de carácter individualizado e sustentada no desenvolvimento de programas de intervenção dirigidos aos trabalhadores mais necessitados ou àqueles que, pelas suas situações particulares, se tornavam beneficiários de prestações sociais (Martinez, 1992: 244-245).

Como salienta ainda esta autora, apesar deste quadro pouco propício ao desenvolvimento de uma verdadeira política social empresarial, por diversas vezes, os assistentes sociais procuraram assumir um papel mais activo na defesa das reais necessidades e dos direitos dos trabalhadores, muitas vezes contrariando as próprias orientações da estrutura organizacional. Contudo, na grande maioria das vezes, a sua função acabava por se confinar à gestão das obras sociais criadas pelos empresários e à atenção aos problemas pessoais e familiares do trabalhador, utilizando para o efeito os recursos disponibilizados pela empresa e pelos poderes públicos.<sup>44</sup>

Desde então este campo de actuação experimentou grandes transformações, influenciado pelas mudanças produzidas no contexto social e por uma evolução e “tecnicização” do próprio Serviço Social, passando o Serviço Social de empresa a assumir um maior destaque no campo da saúde laboral, da higiene e segurança no trabalho e da responsabilidade social empresarial, numa acção mais crítica e ajustada aos princípios e fundamentos da profissão (Araujo, 2010: 68), apesar desta ser visível sobretudo nas grandes empresas. Se esta evolução marcou de forma inegável o tipo de actuação dos assistentes sociais na empresa que havia, até então, prevalecido, as transformações registadas, sobretudo, a partir da década de 90 no contexto político e sócio-laboral vieram alterar a actuação das empresas em matéria de protecção social dos seus trabalhadores, reduzindo o seu âmbito de acção (Diez e Civera, 2013: 345) e, consequentemente, as possibilidades de intervenção dos assistentes sociais neste campo.

---

<sup>43</sup> Neste contexto, o Serviço Social podia ser considerado, nos termos definidos por Mouro (2006: 38), como um mecanismo de dispersão dos conflitos, face aos interesses antagónicos entre o capital e o trabalho.

<sup>44</sup> Segundo Freire (2003: 69), a prevalência deste tipo de respostas é visível ainda nos dias de hoje nas empresas, onde o espaço do Serviço Social é mais limitado e a sua actuação mais conservadora.

As causas para esta perda do espaço de intervenção<sup>45</sup> deriva, como assinalam vários autores (Martinez, 1992; Diez e Civera, 2013), não apenas do desenvolvimento e consolidação do Estado de Bem-Estar na Europa,<sup>46</sup> das transformações globais no mundo empresarial,<sup>47</sup> e do surgimento, nos casos da Europa do sul, dos sindicatos como novos agentes sociais,<sup>48</sup> e que passam a assumir a gestão das obras sociais (causas exógenas), mas também da própria falta de identidade profissional dos assistentes sociais a trabalhar no campo das empresas (causas endógenas),<sup>49</sup> a par de outras razões elencadas por Rodriguez (2010), como sejam a falta de formação especializada do corpo profissional, bem como a falta de capacidade de comunicar de forma eficaz com a gestão e outros actores organizacionais, competências que se revelam fundamentais quando se trabalha a par com outras profissões. Como refere a autora (2010:749), “no es sólo necesario trabajar profesionalmente, sino elevar los resultados de nuestra labor a los departamentos de Relaciones Laborales, en el caso del trabajo en empresa o al equipo”, sendo através dessa comunicação que, como referimos já no ponto anterior, o assistente social dá visibilidade ao seu trabalho e, consequentemente, legitima a sua acção.

---

<sup>45</sup> E que apesar dos motivos que lhe subjazem poderem diferir em função dos contextos específicos que marcam cada sociedade, é generalizada a todos os países, mesmo aqueles onde o Serviço Social de empresa tem fortes raízes, como é o caso do Brasil (Freire, 2003).

<sup>46</sup> E em que o Estado passa a assumir a protecção social dos cidadãos, incluindo dos trabalhadores, com o reconhecimento dos seus direitos laborais fundamentais.

<sup>47</sup> E que em face aos processos de reestruturação passam a exigir trabalhadores mais qualificados e adaptados às transformações daí decorrentes, requisito extensível aos próprios assistentes sociais e ao qual estes tiveram dificuldade em dar resposta (Freire, 2003).

<sup>48</sup> Surgimento este apenas possível após a restauração da democracia, e que se veio a concretizar em Portugal, em 1974, e em Espanha, em 1975, dado que até essa data os sindicatos e os movimentos operários se encontravam proibidos pelo regime.

<sup>49</sup> Esta dificuldade de concretização da legitimidade dos profissionais neste campo – e que é extensiva a outros campos de intervenção do Serviço Social – transparece, segundo Araujo (2010), na leitura dos artigos publicados na revista Serviço Social e Sociedade nesta área. Segundo este, até ao final dos anos 80, a preocupação com a afirmação profissional no espaço empresarial era preponderante nestas publicações, a par com as lacunas em relação à formação profissional, o preconceito da categoria profissional em relação à empresa como espaço de actuação, as incompreensões acerca do papel e das atribuições do Serviço Social na empresa pelos empregadores, pelos destinatários dos serviços prestados – a classe trabalhadora – e pelos próprios profissionais, factores estes que dificultavam, no entendimento dos próprios profissionais a sua legitimidade neste campo (2010: 68).

Se esta retracção do Serviço Social de empresas constitui, pelos motivos acima elencados, o marco histórico mais recente na história da profissão neste campo profissional,<sup>50</sup> a actual crise económica parece ter aberto, à semelhança do que se havia passado em outros momentos históricos, espaço para trazer (novamente) à colação o Serviço Social de empresa. As profundas mudanças no mercado de trabalho, a flexibilização das relações laborais, associadas ao agudizar das necessidades e dos problemas relacionados com o mundo laboral e à redução do Estado de Bem-Estar,<sup>51</sup> tem feito (re)emergir a necessidade de uma acção mais presente por parte destes profissionais no campo laboral. Acção esta que não decorre nos mesmos moldes de fases anteriores mas que requer uma mudança no perfil dos assistentes sociais a trabalhar no contexto empresarial, tornando o exercício da profissão mais complexo e adaptado a estas mudanças e a estas novas necessidades que a complexidade (e complexificação) do mundo laboral actual tem feito surgir.

Para tal, é importante que os profissionais conheçam e compreendam este espaço profissional, e, como referem Diez e Civera (2013: 345), assimilem a experiência adquirida nos estádios prévios da sua actuação e sejam capazes de se adaptar ao novo contexto económico, político e social em que as empresas desenvolvem a sua actividade, explorando novos campos e conquistando novos espaços de intervenção no âmbito das empresas.

Com efeito, novas possibilidades de trabalho têm surgido e apresentam a necessidade de serem apropriadas, decifradas e desenvolvidas pelos assistentes sociais que perspectivam a possibilidade de absorver progressivamente espaços ocupacionais até então reservados a outros profissionais (Buhr, 2002:42) ou, acrescentamos nós, entretanto perdidos para outros profissionais. É verdade que, como salienta Valverde (1990), não existem fórmulas mágicas para a intervenção social nas empresas, sendo reconhecido que esta premissa é extensível a outros âmbitos de actuação profissional. Contudo, as possibilidades existem. Tal não implica todavia que estas se convertam automaticamente em alternativas profissionais, cabendo, como realça Iamamoto (1998: 20-21), “aos profissionais apropriarem-se dessas possibilidades e, como sujeitos, desenvolvê-las e transformá-las em projectos e frentes de trabalho”.

---

<sup>50</sup> Sobrevivendo particamente apenas nas empresas (públicas e privadas) de maior dimensão e onde o Serviço Social conseguiu consolidar o seu espaço de intervenção.

<sup>51</sup> Até então o principal fornecedor de serviços sociais e que tem vindo, sobretudo na última década, a transferir estas responsabilidades para a sociedade civil através da adjudicação de contractos de serviços sociais a organismos privados ou sem fins lucrativos.

O cenário apresenta-se amplo e complexo, mas com perspectivas de futuro para os assistentes sociais, pois os problemas e as necessidades sociais vigentes no mundo laboral requerem profissionais qualificados para atendê-los. A crise económica, social e política em que estamos imersos tenderá, previsivelmente, a mudar as relações de poder entre os diversos actores, fazendo emergir, como o defendem alguns autores (Sachs, 1995, 2011) a necessidade de um novo contrato social para o séc. XXI,<sup>52</sup> e para o qual o Serviço Social deve estar preparado, renovando os seus marcos teóricos e metodológicos, aplicando o seu saber-fazer acumulado e inovando nas suas formas de resposta.

Como referem Diez e Civera (2013), “El siglo XXI está abriendo nuevos escenarios vinculados a procesos de innovación social y el Trabajo Social debe estar presente como actor clave en el desarrollo de iniciativas que sirvan para dar respuestas a las necesidades y problemas sociales planteados” (2013: 355). Contudo, como acrescentam ainda, é necessário que os assistentes sociais sejam capazes de demonstrar no quadro das empresas ou organizações em que exercem a sua actividade profissional, o papel desempenhado pelo Serviço Social na resposta às necessidades manifestadas e o seu contributo para a resolução dos problemas daí decorrentes.

Reconhecemos que as exigências de rentabilidade económica das empresas têm um forte impacto na prática profissional dos assistentes sociais que aí trabalham, penetrando e alterando, como refere Freire (2003), o seu campo e as suas possibilidades de actuação. Contudo, como acrescenta Araujo (2010), se estas exigências tendem, muitas vezes, para a reposição de elementos conservadores da acção profissional, ao mesmo tempo colocam desafios que, se forem bem apropriados, podem transformar-se em possibilidades de actuação mais progressistas e alinhadas com outros valores que não os da racionalidade capitalista (2010: 45).

Este espaço será maior ou menor, embora sempre relativo e limitado pelo poder da empresa, em função da conjuntura externa do mercado, assim como da centralidade das funções dos trabalhadores envolvidos e das alianças com outras forças sociais presentes

---

<sup>52</sup> Segundo Sachs, este novo contrato social não implica a rejeição do desenvolvimento e da eficiência económica, mas que este seja colocado ao serviço de um novo projecto societário, onde a intenção social esteja justificada pelo postulado ético de solidariedade intergeracional e da equidade (1995) e que deverá ser construído no tripé da justiça social, da sustentabilidade ambiental e da viabilidade económica, esta última a ser implantada por meio de uma cooperação quadripartida entre os Estados desenvolvimentistas, os empresários, os trabalhadores dos sectores público e privado e a sociedade civil organizada (2011: 14).

(Freire, 2003:112), abrindo espaço, como acrescenta ainda a autora, para caminhos alternativos, estreitos e condicionados por esta correlação de forças. Aceitar e adaptar-se às funções definidas para o seu âmbito profissional (linha conservadora) ou manter uma atitude crítica, mais dinâmica e criativa que procura, para além de atender aos interesses da empresa, priorizar os interesses dos trabalhadores e implementar acções que melhorem a sua qualidade de vida no trabalho (Buhr, 2002: 42) constituem dois caminhos em aberto e possíveis de serem seguidos.

Pese embora esta decisão caiba a cada assistente social, os objetivos inscritos na Agenda Global para o Serviço Social e o Desenvolvimento Social para o período de 2012-2016,<sup>53</sup> parecem apontar qual o caminho a percorrer. Neste documento, são propostos quatro objetivos prioritários para a intervenção dos trabalhadores sociais (entre os quais se incluem assistentes sociais, educadores e profissionais de desenvolvimento social):

- Promover a igualdade social e económica
- Promover a igualdade e o valor das pessoas
- Trabalhar para a sustentabilidade ambiental
- Fortalecer o reconhecimento da importância das relações humanas

Alinhados com a definição e os princípios éticos do Serviço Social, estes objetivos procuram constituir-se como um guia para os processos de intervenção social, a nível macro, meso e micro, o que apela à adopção de múltiplas formas de resposta, mediante o tipo e natureza dos problemas e das necessidades sociais identificadas.

Emerge assim um conjunto de preocupações com as questões laborais (nomeadamente com a promoção da dignidade e estabilidade no trabalho e da justiça social no emprego) e que podem, à primeira vista, ficar de fora destes objetivos. No entanto, se atendermos à actual situação do desemprego (que retira a autonomia económica dos cidadãos e a sua possibilidade de realização pessoal) e da precarização das condições de trabalho (que compromete as possibilidades de acesso a um posto de trabalho digno e estável, agravando as desigualdades de oportunidades entre os trabalhadores) verificamos que a ausência de uma intervenção nesta matéria compromete seriamente a sua concretização. Como salienta Riquelme (2013), no contexto actual, “el Trabajo social no puede dar la espalda al mundo de la empresa, de la

---

<sup>53</sup> Agenda esta elaborada por iniciativa das organizações internacionais de Serviço Social e que pode ser consultada em: <http://cdn.ifsw.org/assets/globalagenda2012.pdf>

economía, como criterio esencial para dotar de eficacia y sostenibilidad a los procesos de intervención frente a una exclusión creciente” (2013: 91), obligando, como este acrescenta, a uma mudança de paradigma na forma de se pensar e fazer a intervenção, sob pena de que “los procesos de intervención pueden aparecer, ante el gran público y el usuario necesitado, como un simple reclamo solidario” (idem: 93).

Tal mudança de paradigma implica, no entender do autor, o reconhecimento por parte dos assistentes sociais das profundas mudanças no modo como hoje se olha para a economía e a empresa e da responsabilidade social, individual e colectiva, que deve presidir sempre à actividade económica e à qual a intervenção social não pode estar alheia:

Mientras antiguas modalidades de la vida empresarial van desapareciendo, otras formas surgen en nuestro horizonte. La deslocalización de la actividad productiva, los nuevos modos de vender y publicitar, o la internacionalización del capital llevan a separar a la empresa de un territorio y una población concreta. Hechos que conllevan la falta de responsabilidad de ciertos empresarios respecto a los interesados (consumidores, trabajadores), al medio ambiente y a la comunidad; asimismo provocan la desafección de la ciudadanía respecto a las políticas públicas de redistribución de la riqueza y de las entidades mercantiles encargadas de crear Empleo (Riquelme, 2013: 96).

Assumir uma intervenção segundo os princípios enunciados implica não só a abertura para a introdução de formas de trabalho e de resposta mais criativas e ajustadas à complexidade do mundo laboral dos nossos dias, mas também a capacidade de olhar para as questões laborais e para as relações de trabalho que decorrem no contexto empresarial de uma forma holista e integrada, no princípio de que a responsabilidade social inerente ao processo de intervenção social não é algo estanque ou compartmentado, mas um *continuum* que deve estar presente em todas as fases da relação laboral. O reconhecimento desta necessidade parece encontrar o seu fundamento no texto inovador de López e Díaz (1995), que lança as bases para uma discussão daquilo que são (ou podem vir a ser) as possibilidades de actuação do Serviço Social no contexto empresarial actual.

Partindo da ideia de que “la mayoría de nuestros empresarios nunca se han planteado la existencia del Trabajo Social en las empresas, no encontrando el papel que un trabajador social podía desempeñar” (idem: 187), os autores consideram que cabe ao assistente social dar mostras daquilo que pode ser o seu contributo para a organização, mediante a adopção de uma lógica antecipatória e preditiva dos problemas que resultam das relações laborais ou influem sobre o seu exercício. Nesta acepção, fica subentendida a necessidade de uma acção que vá

para além daquilo que têm sido as práticas vigentes (mais circunscritas a determinados domínios/espaços de intervenção e de resposta reactiva aos problemas existentes), e que seja capaz, não só de ler e interpretar as dinâmicas que marcam a relação do trabalhador com a empresa, mas também de adoptar, a partir dessa leitura, uma acção mais pró-activa de resposta aos problemas daí decorrentes.

Como forma de justificação deste argumento, os autores conduzem-nos a uma “viagem” sobre os momentos significativos que marcam a relação laboral no quadro organizacional (ou do ciclo de vida do emprego, como o designam os autores), procurando demonstrar as possibilidades de acção do assistente social em cada um deles.

A relação do trabalhador com a empresa é, assim, analisada naquilo que os autores consideram ser os três momentos significativos da sua vida laboral: a integração, o desenvolvimento e o fim da actividade. Sendo que cada um deles envolve situações com diferentes necessidades que são (ou podem ser) objecto (directo ou indirecto)<sup>54</sup> do Serviço Social de empresa.<sup>55</sup>

A tabela seguinte apresenta de forma resumida aquelas que são as possibilidades de actuação (áreas e tipo de actuação) do assistente social em cada uma dessas fases.

---

<sup>54</sup> Esta destriňça resulta do facto de, como reconhecem os autores (2013: 190), haver problemas que o assistente social deverá trabalhar directamente com e a partir da empresa, e outros que, não encontrando a sua solução na empresa, deverão ser encaminhados para outras entidades, funcionando aqui o assistente social como ponte com o exterior.

<sup>55</sup> Para um maior entendimento destes diferentes espaços de actuação do Serviço Social e das propostas de intervenção apresentadas pelos autores, sugere-se a leitura do texto supracitado que constitui, na nossa perspectiva, um contributo de enorme valor para esta discussão dos desafios e possibilidades presentes e futuras do Serviço Social de empresa.

Quadro II.1 - A actuação do assistente social no ciclo de vida do emprego

	<b>Integração laboral</b>	<b>Desenvolvimento da actividade laboral</b>	<b>Fim da actividade laboral</b>
<b>Áreas de actuação</b>	Adaptação ao posto de trabalho	Stresse e absentismo laboral Mudança de actividade/ posto de trabalho Transferência da empresa ou do trabalhador Situações de risco (nomeadamente de dependências) Situações pessoais e familiares	Reforma
<b>Tipo de actuação</b>	Programa de acolhimento e adaptação ao posto de trabalho Realização de um plano pessoal que contemple as aspirações do individuo na empresa	Diagnósticos periódicos do clima social da empresa Acompanhamento das situações de tensão e geradoras de stresse e absentismo Acompanhamento dos processos de mudança e de adaptação ao novo posto/ função Acções de detecção e acompanhamento de situações de risco	Desenvolvimento de programas de preparação para a reforma Apoio social a pensionistas

Fonte: Elaboração própria, baseada em López e Díaz (1995)

Em estudo posterior, Diez e Civera (2013), retomam esta perspectiva, reforçando as possibilidades que haviam já sido apresentadas por López e Díaz (1995). Embora centrado na fase de desenvolvimento da actividade laboral,<sup>56</sup> avança com novas possibilidades de actuação para o Serviço Social de empresa, que os autores sistematizam em quatro grandes áreas: 1) saúde no trabalho; 2) relações laborais; 3) situações pessoais e familiares; e 4) protecção social e Responsabilidade Social Corporativa.

Quadro II.2 - Aplicação dos princípios e metodologias do Serviço Social à intervenção no campo do emprego e das relações laborais

<b>Saúde no trabalho</b>	<b>Relações laborais</b>	<b>Situações pessoais e familiares</b>	<b>Protecção social e RSC</b>
Prevenção e orientação em situações de adição Formação de competências pessoais e sociais Detecção de situações de stresse Informação e gestão de recursos	Estudos do clima laboral Prevenção e intervenção em conflitos laborais e/ou de assédio e mobbing Abordagem aos problemas de absentismo	Apoio social e familiar, mediante informação e orientação sobre recursos intra e extra empresariais (ajudas sociais, dependência, residências, etc.)	Promoção de programas de voluntariado Desenho, gestão e avaliação da RSC Desenho, gestão e avaliação de planos de igualdade e de conciliação da vida profissional e familiar

Fonte: Diez e Civera, C.C. (2013)

<sup>56</sup> Que, embora reconheçamos, corresponde à etapa que ocupa a maior parte do ciclo de vida no emprego, deixa de fora da discussão a necessidade de intervenção nas fases de integração e da saída da actividade laboral.

É verdade, como reconhecem os próprios autores (Diez e Civera, 2013: 343), que a concepção e implementação de programas de intervenção nestas áreas se encontram condicionados pela estrutura e dimensão das organizações, sendo nas empresas de maior dimensão (e, consequentemente, com maiores recursos humanos e financeiros) que aqueles poderão ser mais facilmente efectivados. Tal constatação não implica, todavia, reconhecer que o espaço possível para o Serviço Social de empresa é estreito e limitado, mas tão simplesmente que é necessário considerar novas vias (mais empreendedoras) de actuação e que respondam às necessidades existentes no mercado, no pressuposto, defendido pelos autores, de que “el mercado tiene la virtualidad de reforzar aquello que da respuestas a las necesidades existentes, de forma eficaz y eficiente” (idem: 355).

Num contexto em que imperam as pequenas e médias empresas,<sup>57</sup> reflectir sobre as possibilidades de actuação para o assistente social no universo empresarial requer, pois, que os assistentes sociais sejam capazes de adaptar-se às características e condições do mercado de trabalho, criando novos espaços de intervenção,<sup>58</sup> inovando nas suas formas de resposta e mantendo em mente que o pensamento (nos quais se destacam os princípios e fundamentos da profissão) e a acção (a prática efectivada) não podem ser dois actos indissociados, mas algo que se conjuga e reforça. Afinal:

Quien mejor que un TSE que conoce la empresa y que profesionalmente está formado y capacitado para promover la Gestión de la Diversidad desde y con los recursos humanos por su saber ser, hacer y estar, para promoverla. La discapacidad, la gestión de personas, la igualdad de oportunidades, la perspectiva de género, el cambio generacional, el desarrollo personal, la conciliación laboral, la interculturalidad, etc... son campos en los que nuestra aportación profesional es especialmente valiosa. Facilitar el desarrollo personal de nuestros trabajadores para incentivar sus talentos y capacidades, así como motivar para ponerlo al servicio de la empresa, ha de ser nuestro principal objetivo (Diez e Civera, 2013: 346).

---

<sup>57</sup> A título meramente ilustrativo refira-se que, por exemplo, em Portugal 99,8% das empresas são PME, representando 79 % do emprego e 66 % do valor acrescentado (INE, 2012).

<sup>58</sup> No caso das PME, uma possibilidade de intervenção pode, segundo os autores citados, passar pela prestação de serviços dirigidos aos trabalhadores destas empresas, de forma externalizada.

### **3. Síntese conclusiva**

Ao longo deste capítulo procurámos reflectir sobre o papel do Serviço Social no campo das vulnerabilidades laborais, nomeadamente da sua actuação no contexto empresarial, lugar privilegiado de produção de oportunidades mas também de desigualdades e de discriminação.

Iniciámos esta discussão assente na premissa que a actuação do Serviço Social no campo laboral é hoje, mais do que nunca, imperiosa. Com efeito, as transformações profundas a que temos assistido no mercado de trabalho ao longo das últimas décadas têm conduzido a uma maior vulnerabilização e insegurança dos trabalhadores no campo laboral, com reflexos evidentes no acentuar das desigualdades sociais, do desemprego e da degradação das condições laborais em que estes exercem a sua actividade. Para além disso, foi-se criando a necessidade (e exigência) por parte das empresas de colaboradores polivalentes e multifuncionais, capazes de desempenhar diversas funções e detentores de maiores níveis de qualificação, e que têm vindo a promover, no caso concreto dos trabalhadores mais velhos, uma desvalorização de uma massa significativa de trabalhadores, impedidos de competir, evoluir e/ou terminar as suas carreiras com a dignidade merecedora de quem deu às empresas os melhores anos da sua vida. Ou seja, demasiado “velhos” para recomeçar e demasiado “novos” para se reformar.

Neste quadro, defender uma maior igualdade de oportunidades no acesso e na permanência ao/no mercado de trabalho e uma maior justiça social no local de trabalho revela-se uma necessidade à qual urge dar resposta e à qual o Serviço Social de empresa não pode ficar alheio. Como nos relembra Faleiros (1997):

Trabalhar os conflitos gerados nas contradições em processo é mais complicado do que aceitar as acomodações exigidas pela hegemonia do capital ou pelas grandes explicações de utilidade do Serviço Social no processo produtivo. Uma compreensão profunda das relações entre sujeito e força de trabalho, entre estrutura e superestrutura, entre o papel das condições sociais e da vontade colectiva articulada é que poderá mudar até mesmo as formas de inserção do Serviço Social como força de trabalho no sistema de produção (Faleiros, 1997: 138).

Assumir este papel implica, por parte do assistente social, uma maior capacidade crítica e uma construção teórica e prática (idem: 139) capaz de o ajudar a compreender e agir na complexidade das relações que marcam o mercado de trabalho actual. Se estes requisitos resultam, por um lado, de uma condição imposta pelo próprio mercado ao exercício profissional dos assistentes sociais (que exige profissionais mais qualificados, capazes de

reflectir, de trabalhar em equipa e de dar respostas imediatas aos problemas que lhes são apresentados), por outro lado, estes podem assumir-se como uma forma de responder profissionalmente aos problemas gerados pelo próprio mercado. A capacidade do assistente social em fazer uma leitura crítica do contexto em que exerce a sua actividade e dos aspectos (políticos, económicos e sociais) que condicionam o seu espaço de actuação dentro da organização, constituem competências fundamentais que lhes permitem não apenas mediar os conflitos de interesse dentro da empresa e das equipas de trabalho, mas também, e sobretudo, aferir quais as suas possibilidades em termos de intervenção e quais as estratégias a prosseguir com vista a garantir a continuidade dos seus serviços ou a criação de outros, considerados mais prementes.

Mas implica também um maior compromisso com a busca de respostas que permitam, não apenas atender às necessidades dos trabalhadores inseridos no sistema de produção, mas que contribuam, igualmente, para criar as condições que elevem a realização do trabalho a um nível muito mais humano e para promover uma nova cultura no mundo de trabalho, mais consensual e comprometida com os valores da justiça social, que olha para os trabalhadores não apenas como recursos, mas como parceiros, como seres proactivos, munidos de inteligência, competências e habilidades (Borralho, Sousa e Oliveira, 2011), capazes de tomar decisões racionais e imprimir significado e rumo ao trabalho que realizam.

Estando estes princípios imbricados nos próprios fundamentos do Serviço Social,<sup>59</sup> a forma como o seu corpo profissional se dispõe a assumi-los e a concretizá-los na sua prática profissional constitui, neste momento em que a crise socioeconómica se aprofunda e as desigualdades sociais se acentuam, um desafio à sua criatividade e competência para estabelecer um quadro de respostas ajustadas aos problemas daí decorrentes. Mais do que um desafio constitui uma oportunidade.

---

<sup>59</sup> E inscritos nos standards globais definidos pela Federação Internacional de Serviço Social para a profissão ([www.ifssw.com](http://www.ifssw.com)).



### **CAPÍTULO III – O PERCURSO METODOLÓGICO: OPÇÕES, CONSTRANGIMENTOS E ACCÕES DELIMITADORAS DO CAMPO EMPÍRICO**

Uma investigação é sempre um relato de uma longa viagem a um determinado lugar. Se em regra esse lugar já é conhecido, porque diversas vezes visitado, a forma como cada sujeito o olha e dele se apropria, tornam-no um lugar único, marcado pela experiência pessoal do viajante e pela escolha dos trilhos que percorreu ao longo dessa viagem. No entanto, muitas vezes esquecemo-nos de relatar o trabalho de preparação dessa viagem e as escolhas que fomos fazendo no decurso da mesma, criando a ilusão de que o produto final apresentado é resultado de um simples, mas meritório, esforço de recolha e arrumação da informação disponível. Ou dito de outro modo:

É como se o material no qual nos baseamos para elaborar nossos argumentos já estivesse lá, em algum ponto da viagem, separado e pronto para ser recolhido e analisado; como se os “dados da realidade” se dessem a conhecer, objectivamente, bastando apenas dispor dos instrumentos adequados para recolhê-los (Duarte, 2002: 140).

Sabemos, todavia, que não é assim. Como nos recordam Berger e Luckman (2004), a realidade não é algo que se dê directamente a conhecer ou que seja imediatamente apreensível por parte do sujeito. Para tal é necessário questioná-la e estar atento ao tipo de opções que vamos fazendo ao longo da viagem e, consequentemente, ao tipo de informação que as nossas questões (e opções) vão fazendo surgir.

A definição de uma estratégia metodológica no processo de investigação assume-se não só como uma forma de orientação da pesquisa, mas também como uma dimensão do conhecimento na qual um corpo misto de conhecimentos teóricos, epistemológicos e práticos se interligam, traçando uma lógica progressiva de aproximação à realidade (Esteves, 1986). E cujo relato, mais do que uma mera formalidade, “oferece a outros a possibilidade de refazer o caminho [por nós traçado] e, desse modo, avaliar com maior segurança as afirmações que fazemos” (Duarte, 2002: 140).

Na observância deste princípio, a utilização de procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos e adaptados ao tipo de problema e ao fenómeno em estudo, impõe-se de forma inequívoca. Com efeito, e como refere Bourdieu (1998), “as opções técnicas mais empíricas são indispensáveis das opções mais teóricas da construção do objecto”, sendo “em função de uma certa construção do objecto que tal método de amostragem, tal técnica de recolha ou de análise dos dados” deverão ser seleccionados (1998: 24).

Cada opção tomada nesta investigação foi construída de forma reflexiva, tendo em conta os objectivos da mesma. Assim, procurou-se a realização de uma análise intensiva relativamente à temática em estudo (suportada em diversas técnicas de recolha de informação), tendo como finalidade a obtenção de uma ampla compreensão, em profundidade, do fenómeno.

Considerámos que a construção deste quadro global se revelava uma condição indispensável para se poder pensar uma intervenção direcionada para o problema em análise. O facto de termos já desenvolvido investigação anterior sobre o tema dos trabalhadores mais velhos (e determos, por conseguinte, um conhecimento mais alargado sobre o problema e das suas múltiplas conexões causais), ao invés de facilitar a delimitação do nosso objecto de estudo, provocou um alargamento ainda maior no nosso campo de possibilidades analíticas e o suscitar de múltiplas interrogações relativamente à forma de o abordar.

Entre inquietações (que se assumiram como uma constante em todo este processo investigativo) e indecisões relativamente àquilo que pretendíamos, procurámos estabelecer um conjunto de questões que nos ajudassem a delimitar, com progressiva clareza, o nosso objecto de estudo, que funcionariam como referências para a posterior definição do rumo da investigação e dos objectivos a alcançar com a sua realização.

Simultaneamente, procurámos definir uma estratégia de recolha de informação orientada por duas questões fundamentais: que informação é que existe ou já se produziu sobre este tema? Como posso aceder ao campo e à informação empírica?

Se a questão da informação disponível se afigurava, à partida, como uma questão pouco premente, face à proliferação de estudos que ao longo das duas ultimas décadas têm vindo a ser produzidas sobre o envelhecimento do mercado de trabalho e o lugar dos trabalhadores mais velhos neste campo, encontrar referenciais teóricos que sustentassem o tipo de abordagem que pretendíamos levar a cabo revelou-se mais difícil, tendo sido necessário criar uma matriz teórica que nos permitisse não apenas analisar e compreender o nosso objecto de estudo, mas igualmente pensar em formas de intervenção capazes de dar resposta aos problemas identificados através da sua análise.

Com efeito, o nosso objectivo não passava apenas por apresentar um quadro macro social sobre o problema do trabalho e do emprego dos trabalhadores mais velhos, mas desenvolver uma análise multinível que partindo deste quadro macro social, procurasse perceber como este era reproduzido nos contextos laborais (quadro meso) e experienciado

pelos próprios trabalhadores (quadro micro), estabelecendo desta forma os circuitos de interacção entre os diferentes níveis por forma a sustentar a nossa proposta de intervenção.

Já a questão do acesso ao campo assumiu-se claramente como um problema a considerar desde o início. Sabíamos que o acesso às empresas seria difícil (todos os estudos realizados neste âmbito apontavam a questão do acesso como um constrangimento no processo investigativo), mas face aos objectivos que tínhamos estabelecido persistimos, procurando, ao invés, encontrar estratégias que tornassem possível este contacto com o campo empresarial e os actores organizacionais.

Ao longo deste processo de construção e de aproximação ao terreno foi necessário proceder a várias alterações e ajustamentos, num esforço adaptativo que se foi consolidando num caminho sustentado, rico em experiências e em aprendizagens constantes, e cuja explicitação apresentamos nos pontos seguintes.

## **1. A constituição do objecto de estudo**

O objecto da pesquisa definiu-se em função de um problema concreto - a necessidade de prolongamento da vida activa no trabalho - vivido por actores sociais concretos, seres humanos que habitam o mundo e o interpretam para sobre ele poderem agir individual e colectivamente. Trata-se, portanto, da análise de um problema social com implicações económicas e políticas amplas, não redutível a números e cuja resolução não pode ser equacionada por meios exclusivamente estatísticos e anónimos, nem por determinação legal, mediante a enumeração de um conjunto de direitos e deveres que regulem a relação entre as partes. Esta resolução diz também respeito aos indivíduos que são objecto da análise, simultaneamente sujeitos viventes desta problemática. Sujeitos que, sendo seres humanos capazes de agir socialmente, são susceptíveis de recriar a realidade que os rodeia. Além de serem fonte de conhecimento, aprendem a modelar o seu comportamento com as experiências que vão acumulando (e que definem as suas trajectórias de vida e profissionais) e a delinear objectivos e estratégias para o seu futuro em termos de continuidade ou não com o mercado laboral.

O pressuposto subjacente é que, para nós, investigar a questão do prolongamento da vida activa no trabalho e definir as condições a partir das quais este pode ser realizado, sobretudo para aqueles confrontados com esta realidade no imediato (caso dos trabalhadores

mais velhos) passa por categorizar esta situação, identificando os traços que marcam a sua posição específica no mercado de trabalho e as relações que se estabelecem entre os diversos actores que nele operam ou sobre ele exercem a sua influência. Mas, para nós, investigar a questão do prolongamento da vida activa no trabalho é igualmente contribuir para que se accionem os mecanismos que o tornem mais eficaz e digno para quem tem já uma idade avançada e cuja relação com o mercado de trabalho nem sempre se pauta por uma igualdade de oportunidades face aos restantes grupos etários.

A possibilidade de equacionar respostas que contribuam para um prolongamento da vida activa no trabalho mais digno, faz emergir todo um conjunto de questões que se prendem não só com as características do próprio mercado, mas também com as características pessoais dos trabalhadores (sobretudo dos mais envelhecidos) e os contextos laborais nos quais estes vão (foram) construindo a sua estória laboral.<sup>60</sup>

Tendo em mente estas preocupações centrámos a nossa pesquisa na análise da situação dos trabalhadores mais velhos (com 45 e mais anos) no emprego por forma a compreender o modo como a questão do prolongamento da vida activa no trabalho tem vindo a ser perspectivada (do ponto de vista das respostas políticas públicas e empresariais) e quais as condições a partir das quais este prolongamento tem sido (ou deve ser) assegurado, nomeadamente em termos da qualidade do emprego a ele associado.

A escolha deste grupo etário deveu-se precisamente ao facto de partirmos do pressuposto que se trata daquele para quem a necessidade do prolongamento da vida activa se coloca num horizonte temporal mais próximo e ainda aquele para quem as condições laborais que assegurem (de forma digna) esse mesmo prolongamento se apresentam mais postas em causa, como resultado dos processos de discriminação de que são alvo no mercado de trabalho.

Também a este nível o processo de categorização não se revelou uma tarefa simples. Com efeito, o entendimento desta categoria analítica é vasto e integra uma diversidade de definições sobre as delimitações temporais a partir das quais os trabalhadores podem ser classificados como “trabalhadores mais velhos”. Se em algumas destas definições é a partir dos 45 anos que este parâmetro é estabelecido (usado em particular nas abordagens ao longo

---

<sup>60</sup> O termo estória é utilizado propositadamente para reforçar a ideia de que a história (percurso) laboral é construída individualmente por cada sujeito, a partir das suas motivações, experiências, percepções e atitudes face ao trabalho, tornando-se uma narrativa pessoal que resulta da interpretação que cada um faz dos factos vividos.

da vida), outras há que estabelecem o parâmetro a partir dos 50 anos ou até mesmo dos 55 anos de idade.

Se do ponto de vista teórico-conceptual, o parâmetro dos 45 anos nos parece mais ajustado (com os estudos científicos a elegerem preferencialmente este limite etário na alusão aos trabalhadores mais velhos – vejam-se a título de exemplo os estudos de Centeno, 2003; Ferreira, 2005; Ramos, 2010; Tomás, 2008, 2012), do ponto de vista técnico e operativo este releva-se mais fluido, com referência a diferentes limites etários que tornam difícil uma leitura cruzada da realidade social. Com feito, se observarmos as fontes de dados disponíveis sobre o emprego, constatamos que enquanto o IEFP e a OCDE utilizam o parâmetro dos 45 anos para se referir a esta categoria de trabalhadores,<sup>61</sup> a Eurofound toma como referência os 50 anos<sup>62</sup> e o Eurostat os 55 anos.

Sabemos que a escolha de qualquer limite etário constitui uma opção de investigação e representa uma tomada de posição que é “puramente convencional ou de ordem técnica” e que remete “para a forma como se concebe a investigação” (Tomás, 2012: 13).

Assente neste pressuposto, adoptámos como parâmetro de referência a idade dos 45 anos para discutirmos a situação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (pese embora do ponto de vista da sua discussão este parâmetro nem sempre seja evidente, com os próprios estudos nos quais nos suportamos a revelar alguma elasticidade na sua categorização). O reconhecimento de que é sobretudo a partir desta idade que os trabalhadores enfrentam as maiores dificuldades no mercado de (quer do ponto de vista do acesso, quer da progressão), não invalidou que do ponto de vista técnico tivéssemos que rever os limites de referência nos quais nos suportámos teoricamente. A necessidade de compreender de uma forma mais abrangente a questão do emprego e das condições de trabalho dos trabalhadores mais velhos na UE e de poder comparar a sua situação nos vários países membros, fez com que, do ponto de vista operativo, a referência aos trabalhadores mais velhos adopte como limite temporal os 50 anos, conforme utilizado pela Eurofound e que constituiu a principal fonte de informação no nosso processo de leitura-interpretação desta problemática.

---

<sup>61</sup> Parâmetro este que tem vindo, todavia, a sofrer alterações e ajustes ao longo dos anos.

<sup>62</sup> Este mesmo parâmetro é ainda utilizado, por exemplo, pelo *Center on Aging e Work*, do Boston College, e que constitui uma referência na produção científica nesta área.

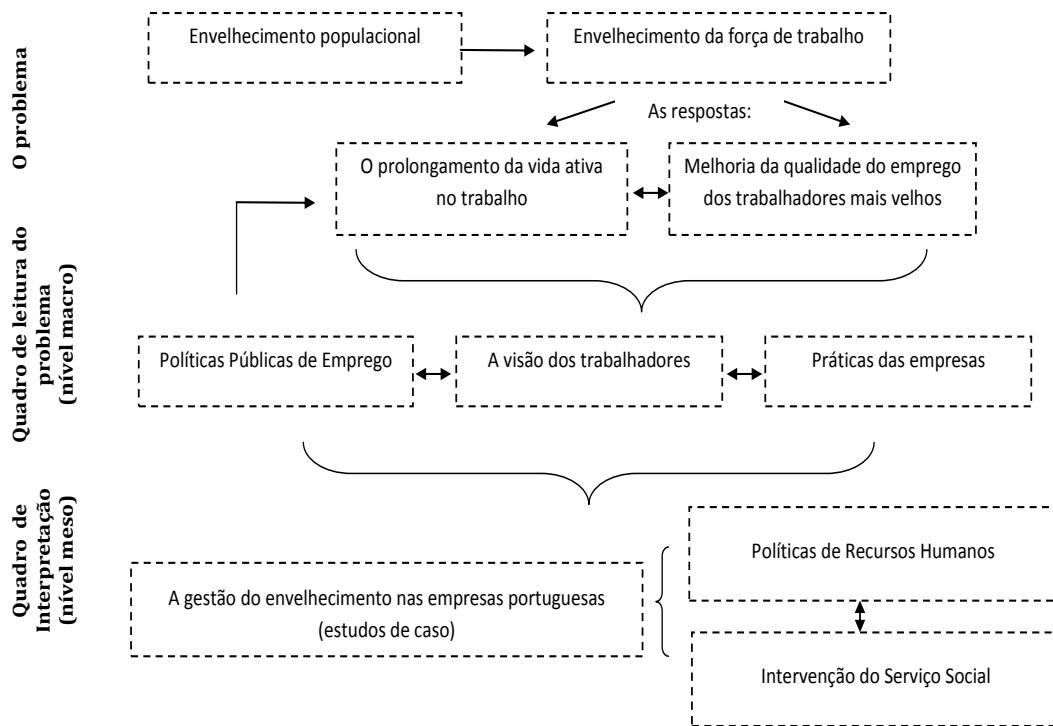
Já a escolha do campo de análise – a questão do prolongamento da vida activa no trabalho e respectiva aposta (ou não) na melhoria da qualidade de emprego dos trabalhadores mais velhos – foi feita por aproximação analítica e seccionada em duas etapas fundamentais.

Numa primeira etapa, procurámos perceber - ler, observar e interpretar o «estado» da situação relativo às questões do prolongamento da vida activa no trabalho, integrando para tal a perspectiva dos principais actores implicados nesta problemática (trabalhadores e empresas) e as respectivas respostas das políticas públicas de emprego a esta problemática (nível macro). O objectivo consistia em criar um quadro de referência que nos permitisse perceber de forma mais clara o tipo de respostas que têm vindo a ser criadas no quadro das políticas públicas de emprego, de que forma estas têm sido transpostas para o contexto empresarial (contexto no qual a questão do prolongamento da vida activa no trabalho pode ser efectivada) e a forma como esta transposição tem sido acompanhada (na perspectiva dos trabalhadores) por uma melhoria da qualidade do emprego e do trabalho.

Numa segunda etapa, prosseguimos procurando conhecer melhor a forma como esta problemática tem vindo a ser equacionada pelas empresas portuguesas (nível meso), tendo para o efeito seleccionado três empresas a partir dos seguintes critérios: (i) empresas de grande dimensão ( dado serem estas as que, previsivelmente, terão políticas de recursos humanos mais estruturadas, (ii) com um índice de envelhecimento da força-de-trabalho significativo; (iii) de diferentes sectores de actividade e, (iv) com assistentes sociais nos seus quadros. O objectivo desta segunda etapa consistia em perceber quais têm sido as práticas das empresas portuguesas em matéria de envelhecimento activo no trabalho e de que forma estas têm procurado adaptar as suas políticas de recursos humanos ao envelhecimento da força de trabalho. Tinha ainda como objectivo perceber qual o papel do Serviço Social neste campo e qual o contributo que este tem dado para um prolongamento da vida activa no trabalho mais eficaz e mais digno.

De uma forma sintética podemos exprimir este processo de construção analítica através do seguinte modelo de análise:

Figura III.1 - Modelo de Análise



## 2. Delimitação do campo empírico

Atendendo às especificidades do nosso objecto de estudo e dos objectivos de investigação estabelecidos, foi necessário proceder à delimitação do campo empírico, no qual estes pudessem ser operacionalizados e validados.

Assim, seleccionámos o campo empresarial (público e privado) como o nosso campo de análise, no reconhecimento de que é no contexto das empresas que o prolongamento da vida activa pode ser efectivado e que a qualidade do emprego dos trabalhadores mais velhos pode ser assegurada, mediante a adopção de políticas de recursos humanos ajustadas que reconhecem (e valorizam) o contributo dos seus colaboradores mais envelhecidos.

Para tal estabelecemos alguns critérios (conforme acima enunciado) a partir dos quais se procederia à selecção das empresas a analisar, reconhecendo neste procedimento não apenas uma forma de determinar qual a realidade a estudar, mas ainda uma forma (possível) de controlo da informação pretendida a partir da qual seria possível construir o nosso conhecimento sobre determinados contextos concretos e produzir uma compreensão mais aprofundada e mais rica do problema delineado.

Partimos do pressuposto de que as grandes empresas, com um maior índice de envelhecimento deveriam constituir o nosso principal *corpus* de análise, dado se considerar que seriam nestas que, previsivelmente, encontráramos políticas de recursos humanos estruturadas e eventuais medidas direcionadas para este público-alvo. Tendo em conta estes requisitos, procedemos ao levantamento do número de empresas de grande dimensão (com mais de 250 trabalhadores ao seu serviço) a operar em território nacional, tendo sido apuradas (segundo dados fornecidos pelo Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia), em Outubro de 2013, um total de oitocentas e dezoito (818) empresas, distribuídas do seguinte modo pelo território nacional continental:

Quadro III.1 - Empresas de grande dimensão por região (Nuts II) do Continente

Norte	227
Centro	119
LVT	423
Alentejo	31
Algarve	18
<b>Total</b>	<b>818</b>

Fonte: Quadros de Pessoal, 2013

Apurado o universo das empresas a estudar, procurámos aplicar um outro critério de selecção que para nós era fundamental: teriam de ser empresas que tivessem assistentes sociais integradas nos seus quadros. Esta condição resultava da necessidade que tínhamos de perceber qual a actuação que o Serviço Social tem vindo a desenvolver no campo das empresas e, a haver políticas de recursos humanos nestas empresas direcionadas para os trabalhadores mais envelhecidos, qual tem sido o seu papel na respectiva promoção e desenvolvimento.

Procurámos então, à semelhança do que havíamos feito para as empresas, perceber quantos assistentes sociais se encontravam, no momento, a trabalhar em grandes empresas. Contudo, a ausência de uma base de dados com esta informação (a única informação actual disponível resulta de um Estudo de Levantamento de Necessidades de Formação dos Assistentes Sociais feito em 2013, pela Associação Portuguesa de Serviço Social, que embora identifique as principais áreas de trabalho dos assistentes sociais inquiridos, não fornece informação sobre o número de profissionais a exercer a sua actividade nesta área específica), tornou difícil a concretização desta tarefa, tendo sido necessário recorrer a grupos de assistentes sociais criados nas redes sociais para fazer este levantamento. Após esta

inquirição, conseguimos apurar dezasseis (16) assistentes sociais que desenvolviam a sua actividade profissional em grandes empresas.<sup>63</sup>

Em face destas dificuldades optámos, então, por restringir o nosso campo de análise às dezasseis empresas identificadas pelos profissionais. Havia ainda a questão do nível de envelhecimento da força de trabalho dessas empresas que queríamos determinar, que funcionaria como critério (outro) de selecção das empresas. Contudo, face a um universo já por si tão reduzido, percebemos que o acesso ao campo seria tão mais difícil quanto maior o número de critérios subjacentes à sua selecção, pelo que foi necessário adoptar uma atitude mais pragmática por forma a garantir o acesso ao terreno e aos dados de que necessitávamos para poder cumprir os nossos objectivos.

Esta opção implicou que tivéssemos que relevar este critério inicial e centrássemos os nossos esforços (em termos de contactos a efectuar) nestas dezasseis empresas. Neste sentido, foram feitos, numa primeira fase, alguns contactos informais com informantes privilegiados (alguns dos quais assistentes sociais integrados nessas empresas e outros actores organizacionais que a rede de contactos, que entretanto havíamos montado, nos ia dando a conhecer), no sentido de identificar interlocutores-chave com os quais pudéssemos dialogar e estabelecer circuitos de comunicação que nos permitissem o acesso às empresas e à informação que pretendíamos recolher para suportar cada estudo de caso. A esta seguiram-se, numa segunda fase, os contactos formais com as direcções de recursos humanos, a solicitar a sua colaboração com o nosso estudo.

Esta foi uma tarefa morosa que nos “consumiu” (não apenas em termos de tempo, mas também de energia) por mais de seis meses. Entre Outubro de 2013 e Março de 2014, os telefonemas e *e-mails* sucederam-se numa cadência quase diária, intercalada por contactos pessoais informais que íamos fazendo com assistentes sociais, gestores de recursos humanos, membros de comissões de trabalhadores e técnicos do IEFP, no sentido de inventariar novos interlocutores e agilizar este processo que persistia em arrastar-se. Simultaneamente fomos procedendo a contactos mais formais, com o envio de mails e cartas detalhadas, nos quais dávamos conta dos nossos objectivos de investigação e do tipo de informação que pretendíamos recolher.

---

<sup>63</sup> Face à ausência de dados que nos permitam aferir acerca da representatividade destes números, optámos por considerá-los apenas como exemplos de inserção dos assistentes sociais neste campo de trabalho.

Ao fim deste período, estabelecemos o contacto com três (3) empresas e ver garantida, em duas delas, a autorização institucional para o nosso acesso. O facto de uma das empresas não ter aceite formalmente a colaboração com a nossa investigação, não impediu, todavia, que informalmente os interlocutores contactados nos tivessem prestado as informações solicitadas e aceitado realizar as entrevistas previstas. Face a esta situação, optámos por não fazer qualquer referência expressa às empresas alvo e proceder à sua identificação tomando apenas como referência o sector de actividade em que estão integradas.

Sectorialmente, as empresas enquadram-se em três sectores de actividade distintos:<sup>64</sup> uma no sector dos transportes, outra da produção e distribuição de energia e uma terceira no sector de comunicações. Em comum têm o facto de se tratar de empresas com um efectivo bastante significativo (acima dos 500 trabalhadores), com capitais mistos (públicos e privados) e de âmbito nacional.

### **3. Metodologia de investigação**

Toda a investigação científica para aproximar-se de determinada realidade ou fenómeno necessita de seguir determinadas regras ou procedimentos, que a orientem ao longo do caminho e a conduzam a um fim. Trata-se, em termos analógicos, de um mapa que define os itinerários possíveis a seguir na nossa viagem e no qual nos suportamos para “não perder o norte”.

Este mapa, que traduz o princípio da metodologia de investigação, inclui, como nos recorda Minayo (2010), simultaneamente, os pressupostos teóricos nos quais se fundamenta a abordagem à realidade (o método), os instrumentos de operacionalização do processo de construção do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do investigador para lidar com os desafios que qualquer caminho (novo ou velho) sempre trás.

Face à natureza do problema em estudo e de forma a dar resposta aos objectivos delineados foram accionados, então, diversos métodos e técnicas de investigação, com o objectivo de captar, analisar e descrever de forma aprofundada e numa perspectiva

---

<sup>64</sup> A diversidade sectorial, não sendo um critério determinante, constituía um critério que havíamos considerado aquando da selecção das empresas como forma de ilustrar diferentes realidades organizacionais.

multidimensional e sistémica, situações e práticas laborais, num esforço de aproximações sucessivas à realidade e de fornecimento de alguns subsídios para o seu maior conhecimento.

### **3.1. Os Métodos utilizados**

Como nos dizem Almeida e Madureira Pinto (1975), é aos métodos que compete organizar criticamente as práticas de investigação, sendo o seu campo de incidência constituído pelas operações propriamente técnicas (1975: 381). Ao incidir sobre as operações de pesquisa, os métodos acabam, deste modo, por assumir uma relação de interioridade com as práticas de investigação e que representam “um certo nível de controle interno e formal sobre as pesquisas à medida que estas se desenrolam” (idem: 385).

De acordo com as características da pesquisa, poderão ser escolhidos diferentes métodos (Gerhardt e Silveira, 2009: 36). Pese embora cada um tenha as suas características próprias e vise objectivos distintos, não podemos dizer, como salientam Minayo e Minayo-Gómez (2003), que um método seja melhor do que o outro. O bom método será sempre aquele que mais se adequa ao problema da pesquisa e que é capaz de conduzir o investigador a alcançar as respostas para as suas interrogações, ou nos termos das autoras, “a desenvolver o seu objecto, explicá-lo ou compreendê-lo, dependendo de sua proposta” (2003: 118).

No caso concreto da nossa investigação, a abordagem ao campo empírico assume claramente um pendor explicativo e encontra-se suportada pela utilização de métodos mistos (*mix methods research*) que incluem quer a recolha de dados quantitativos, quer qualitativos.

A opção por esta abordagem (mista) resulta do tipo de objectivos estabelecidos e do tipo de enfoque que pretendíamos dar a esta questão. Se, por um lado, pretendíamos fazer uma análise extensiva do problema capaz de fornecer um quadro amplo das múltiplas dimensões em que este se traduz, por outro lado procurámos perceber o modo como este problema é vivido, sentido e interpretado pelos actores que o integram. Face a estes objectivos tornava-se, pois, necessário recorrer a diferentes tipos de métodos (quer quantitativos, quer qualitativos), no reconhecimento que seria na articulação destas diferentes fontes de informação que conseguíramos encontrar as explicações (possíveis) para o problema que nos movia.

Se esta maior diversidade de métodos poderia, no entendimento de Santos (1999), produzir uma maior confiança nos resultados, assegurar a sua integração (modo como esses

métodos se articulam) revelava-se uma condição indispensável para essa mesma fiabilidade. Para tal procedemos ainda à triangulação dos dados recolhidos, não apenas como forma de garantir a validade interna da nossa investigação, mas ainda como forma de sustentar e avaliar as interpretações que íamos fazendo à medida que os dados iam sendo analisados. Esta triangulação consistiu na combinação de dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa para que pudéssemos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenómeno em análise.

### **3.2. As técnicas accionadas**

As técnicas de investigação são conjuntos de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a “produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela actividade de pesquisa” (Almeida e Madureira Pinto, 1975: 380). Pensando em termos de uma investigação concreta é evidente que, relativamente ao leque de técnicas disponíveis, apenas algumas delas serão efectivamente accionadas, estando a respectiva selecção condicionada pelo objecto a construir e pelas hipóteses teóricas que comandam a pesquisa.

Foram assim realizados vários procedimentos operatórios que se consubstanciaram na utilização de diferentes instrumentos de recolha e análise de dados.

No que se refere à análise das políticas publicas de emprego, foi levada a cabo uma pesquisa documental (quer a nível europeu, quer nacional) em termos da legislação em matéria de emprego, com particular destaque para os normativos referentes ao envelhecimento activo no trabalho, bem como das principais medidas levadas a cabo pelos diferentes estados membros nesta matéria.

Em termos europeus esta pesquisa suportou-se essencialmente em três *sites* oficiais: o Portal da União Europeia,<sup>65</sup> o *site* do Parlamento Europeu<sup>66</sup> e o Euro-Lex, responsável não apenas pelo acesso gratuito a todas as decisões legais produzidas pela União Europeia e a outros documentos de carácter público, mas também pela edição diária do *Official Journal of the European Union*,<sup>67</sup> e ainda o conjunto de relatórios produzidos pela OCDE que retratam

---

<sup>65</sup> [http://europa.eu/abouteuropa/index\\_pt.htm](http://europa.eu/abouteuropa/index_pt.htm)

<sup>66</sup> <http://www.europarl.europa.eu/pt/>

<sup>67</sup> <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

as diversas acções/ alterações que os diferentes países têm vindo a implementar neste campo.<sup>68</sup>

A partir deste enquadramento comunitário, procedeu-se, a uma análise do quadro normativo português, mediante a consulta dos vários planos nacionais de emprego (PNE), bem como de outras medidas e iniciativas (nomeadamente as referentes à criação da Estratégia Nacional de Envelhecimento Activo) levadas a cabo pelo estado português e respectivos diplomas legais que regulamentam as principais medidas de protecção aos trabalhadores mais velhos.

Já a análise da forma como a qualidade do emprego e do trabalho na Europa tem vindo, na perspectiva dos trabalhadores, a ser (ou não) assegurada pelos diferentes estados membros da UE, foi baseada nos dados mais recentes relativos ao quinto Inquérito Europeu às Condições de Trabalho, realizado pela Eurofound (IECT, 2010), que integra uma amostra representativa de pessoas com idade igual ou superior a 15 anos<sup>69</sup> e empregadas, no conjunto dos 27 Estados-Membros da EU, num total de 33.464 inquiridos.

A opção por dados secundários resultou do reconhecimento que a aplicação directa de um inquérito por questionário aos trabalhadores portugueses não seria, pelos motivos já avançados no ponto anterior, exequível, pelo que decidimos utilizar fontes já existentes e que, embora não permitissem uma resposta directa aos problemas que gostaríamos de ver tratados, constituía a aproximação possível. Reconhecia-se ainda neste instrumento não apenas a sua capacidade de integração e operacionalização dos principais contributos teóricos sobre esta matéria,<sup>70</sup> mas também a sua fiabilidade e a comparabilidade dos resultados estatísticos que lhe conferem um potencial heurístico relevante.

Assim, utilizámos a base de dados disponibilizada pela Eurofound relativa ao último levantamento das condições de vida e do trabalho na Europa. Porém, também aqui tivemos de fazer algumas opções. Dado o nosso objectivo (analisar a qualidade do emprego e do trabalho dos trabalhadores mais velhos), nem todas as variáveis constantes na base de dados serviam

---

<sup>68</sup> [http://www.oecd-ilibrary.org/employment/ageing-and-employment-policies-vieillissement-et-politiques-de-l-emploi\\_19901011](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/ageing-and-employment-policies-vieillissement-et-politiques-de-l-emploi_19901011)

<sup>69</sup> Nos casos de Espanha, Reino Unido e Noruega a idade considerada foi igual ou superior a 16 anos.

<sup>70</sup> Que se materializam na integração de dimensões como: contexto de trabalho em geral, tempo de trabalho, organização do trabalho, remuneração, riscos de saúde relacionados com o trabalho, conciliação da vida profissional com a vida familiar, acesso à formação e recompensas intrínsecas do trabalho.

os nossos propósitos, pelo que foi necessário proceder à selecção das variáveis pertinentes. Para tal procedemos a uma análise das várias propostas de medição do conceito de qualidade do emprego e do trabalho constantes na literatura técnica e científica, a fim de identificar as principais dimensões e indicadores de análise nos quais nos pudéssemos sustentar. Também a este nível nos deparamos com algumas dificuldades. Ao abordar o conceito de qualidade do emprego (*job quality*), constatámos que, como muitos outros, a sua definição tem-se revelado demasiado genérica, remetendo para uma diversidade de abordagens possíveis<sup>71</sup> e para a produção de diversos sistemas de indicadores nem sempre coerentes entre si.<sup>72</sup>

O esforço de síntese das principais propostas encontra-se traduzido no quadro seguinte, pese embora outras propostas possam ser elencadas nesta discussão:<sup>73</sup>

Quadro III.2 - Síntese das principais propostas de medição do conceito de qualidade do emprego

Fonte	Dimensões
<b>Comissão Europeia</b> COM (2001) 313 final, Brussels	(i) qualidade intrínseca do emprego (ii) aptidões, aprendizagem ao longo da vida e progressão na carreira (iii) igualdade entre homens e mulheres (iv) saúde e segurança no trabalho (v) flexibilidade e segurança (vi) inserção e acesso ao mercado de trabalho

<sup>71</sup> Estas incluem frequentemente um foco tanto nas características específicas do trabalho (por exemplo, remuneração, horas de trabalho, conteúdo do trabalho), como nos aspectos do ambiente de trabalho em geral (por exemplo, condições de trabalho, formação, perspectivas de carreira, benefícios sociais, etc.) (Clark, 1998). Contudo, alguns estudos concentram-se na análise da satisfação do trabalho como medida geral da qualidade global do trabalho (Hamermesh, 1999; Leontaridi e Sloane, 2000; Diaz-Serrano e Vieira, 2005).

<sup>72</sup> A título de exemplo refira-se que apesar das similitudes entre as propostas da Comissão Europeia e do Eurofound (cf. quadro), demonstrativas de uma convergência parcial em termos das preocupações que estão na sua génese, a base de sustentação difere. Como refere Kapitany et al. (2005), enquanto a definição da Comissão Europeia remete para uma base essencialmente política e de concretização de objectivos políticos, a da Fundação Europeia é mais sistemática e conceptualmente suportada, traduzindo *lato sensu* um conjunto de preocupações presentes na produção científica sobre este tema.

<sup>73</sup> Vejam-se, por exemplo, os trabalhos de Clark (2005), Lowe (2007), Bustillo et al. (2009), Green e Mostafa (2012), que procuram evidenciar não só a multiplicidade de dimensões que a complexidade do conceito incorpora, mas também, como se reconhece a exemplo dos trabalhos de Clark (2005) e Lowe (2007), a necessidade de olhar para além dos indicadores objectivos de qualidade do emprego e do trabalho e incluir indicadores subjectivos que traduzam as percepções dos próprios trabalhadores sobre as suas condições de emprego e de trabalho.

	(vii) organização do trabalho e equilíbrio trabalho/vida privada (viii) diálogo social e participação dos trabalhadores (ix) diversidade e não-discriminação (x) desempenho económico e produtividade <sup>74</sup>
<b>Fundação Europeia para as Condições de Vida e de Trabalho</b> (Eurofound, 2002) <sup>75</sup>	(i) carreira e segurança no emprego <sup>76</sup> (ii) saúde e bem-estar <sup>77</sup> (iii) desenvolvimento de competências <sup>78</sup> (iv) conciliação do trabalho e vida familiar <sup>79</sup>
<b>Francis Green</b> (2006)	(i) remunerações adequadas (ii) melhores condições de trabalho (iii) maior controlo sobre o trabalho (tarefas, ritmos, etc.) (iv) segurança no emprego (v) um trabalho intrinsecamente gratificante <sup>80</sup>

Fonte: Elaboração própria

Tomando como base estas propostas, procurámos, em seguida, fazer uma leitura cruzada destas propostas com os principais problemas levantados na literatura sobre o emprego dos trabalhadores mais velhos e os dados fornecidos pela Eurofound, no sentido de aferir, não apenas quais as dimensões e indicadores mais ajustados a uma análise centrada na

<sup>74</sup> Dimensões estas que se traduzem num conjunto de 31 indicadores e que ficaram conhecidos como os “indicadores de Laeken” (Comissão Europeia, 2001).

<sup>75</sup> A importância dada a estes quatro factores viria a ser reforçada em 2008, num estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho e as suas implicações para a sociedade e para o mercado de trabalho em geral (Eurofound, 2008).

<sup>76</sup>A segurança do trabalho inclui: prestígio, rendimento, protecção social e direitos dos trabalhadores/representação.

<sup>77</sup> Saúde e bem-estar inclui: acidentes de trabalho, exposição a riscos e organização do trabalho.

<sup>78</sup> Desenvolvimento de competências engloba: competências e formação, desenvolvimento de carreira, satisfação no trabalho e organização do trabalho.

<sup>79</sup> Equilíbrio trabalho-vida familiar inclui: tempo e horários de trabalho, igualdade de oportunidades e não discriminação, redes sociais de apoio.

<sup>80</sup> Seguindo de perto a abordagem das capacidades de Amartya Sen (1993), Green (2006) vem com esta proposta chamar a atenção para a importância de características do trabalho que potenciem as aptidões dos trabalhadores e promovam o seu bem-estar. Embora a prioridade que cada trabalhador atribui às diversas necessidades possa variar, o autor considera que a qualidade do trabalho será tanto maior quanto maior o número de necessidades satisfeitas. Nesta acepção, um emprego/trabalho com qualidade configura-se não apenas como aquele que fornece segurança aos indivíduos, mas também como aquele que permite a cada trabalhador o seu desenvolvimento humano e profissional e a satisfação das suas necessidades essenciais.

promoção do prolongamento da vida activa e da manutenção no mercado de trabalho (fundamento teórico), mas também da sua disponibilidade em termos de dados (fundamento operativo). A síntese deste cruzamento analítico e operacional encontra-se traduzida no quadro seguinte:

Quadro III.3 - Síntese da proposta de medição da qualidade do emprego dos trabalhadores mais velhos

Dimensões	Indicadores
Carreira e segurança no emprego	Tipo de contrato Antiguidade na empresa Risco de perda de emprego Facilidade em encontrar novo emprego Nível de rendimentos
Saúde e bem-estar	Impacto do trabalho sobre a saúde Características (físicas) do trabalho Exposição a riscos Absentismo laboral Satisfação com condições de trabalho Impacto do trabalho sobre saúde futura
Desenvolvimento de competências	Formação recebida no último ano Impacto da formação sobre as perspectivas de emprego Impacto da formação sobre o trabalho realizado Impacto da formação sobre segurança no emprego Enriquecimento profissional (aprendizagem de novas tarefas/ rotação)
Qualidade intrínseca do trabalho	Autonomia no trabalho Participação no trabalho Realização profissional <u>Sentido de utilidade do trabalho</u>
Conciliação trabalho e vida familiar	Número de horas de trabalho Flexibilidade de horários Regime de trabalho Autonomia na organização do tempo de trabalho <u>Conciliação horário laboral com vida familiar e social</u>

Fonte: Elaboração própria

A pertinência desta proposta resulta do facto de se reconhecer que sem condições de trabalho atractivas (quer em termos de segurança, de bem-estar, de realização profissional e de conciliação com a vida familiar) e a possibilidade de desenvolvimento das competências (consustanciada através de uma política de aprendizagem ao longo da vida), que preservem a

empregabilidade e qualificações dos trabalhadores, a possibilidade de um prolongamento da vida laboral digna e satisfatória será pouco exequível.<sup>81</sup>

Uma vez definidas as dimensões e indicadores de análise procurámos agregar a informação referente aos trabalhadores inquiridos a partir de alguns parâmetros de análise: a idade dos trabalhadores (tendo sido para o efeito criados três grupos: trabalhadores mais jovens – menos de 30 anos – grupo intermédio – entre 30-49 anos – e trabalhadores mais velhos – com 50 e mais anos)<sup>82</sup> e o país de residência (agregado em cinco unidades geográficas: países nórdicos, Europa central, Europa de leste, países anglo-saxónicos e do sul).<sup>83</sup> A comparação com a média comunitária foi ainda utilizada como parâmetro de referência.

No tratamento dos dados optou-se pela utilização do *software IBM SPSS Statistics*, encontrando nesta ferramenta o suporte necessário para organizar e resumir a informação recolhida, mas também para realizar análises e estabelecer relações estatísticas entre as variáveis, capazes de nos permitir o apuramento de resultados e uma interpretação devidamente sustentada. Neste sentido, compararam-se médias entre os diferentes grupos etários e os diferentes grupos de países no sentido de aferir a existência de diferenças estatisticamente relevantes entre os vários grupos e testaram-se associações entre variáveis, no sentido de perceber as correlações existentes entre estas. Os resultados foram ainda apresentados graficamente através do recurso ao *Microsoft Excel*, dado se considerar que, como o defendem Quivy e Campenhoudt (1998), apresentar dados sob expressões gráficas favorece incontestavelmente a qualidade das interpretações.

Relativamente às práticas das empresas e às medidas adoptadas por estas em matéria de envelhecimento da força de trabalho, foi feito um levantamento dos vários estudos sobre as percepções das entidades empregadores relativamente aos seus efectivos mais envelhecidos (revisão da literatura) e ainda das boas práticas identificadas pela Fundação Europeia para a

---

<sup>81</sup> A compilação dos indicadores utilizados e a corresponde tradução com as questões constantes no IECT pode ser encontrada no quadro constante no anexo 1.

<sup>82</sup> De acordo com a própria referência utilizada pela Eurofound.

<sup>83</sup> Esta agregação foi efectuada por forma a tornar mais inteligível a leitura dos dados, pese embora se reconheça que cada grupo integra diferentes realidades (por exemplo, a realidade dos Balcãs é distinta da dos restantes países do leste, assim como a situação portuguesa revela contornos distintos da que se pode verificar na vizinha Espanha, apenas para referir alguns exemplos), e que deste modo acabam por ficar diluídas.

Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound), cuja base de dados se encontra disponível no *site* oficial deste organismo.

Se este primeiro levantamento nos permitiu identificar as principais crenças dos empregadores face aos seus efectivos mais envelhecidos e o impacto que estas têm na proliferação de práticas discriminatórias face a estes (e que os conduzem a um afastamento, quase sempre pouco explícito, do mercado de trabalho ou das possibilidades de desenvolvimento que são oferecidas a outros grupos de trabalhadores), já o segundo procurou demonstrar que, apesar destas crenças, existem também entidades empregadoras que reconhecem o valor dos trabalhadores mais velhos e procuram criar condições para a sua manutenção no mercado de trabalho. Tratou-se, pois, de mostrar as duas faces desta realidade e demonstrar, por esta via, que apesar dos preconceitos existentes, há quem pense e faça diferente.

Através da revisão da literatura procurámos identificar os principais estudos de referência na área, mas também fazer uma cobertura temporal e geográfica alargada, no entendimento que as práticas das entidades empregadoras são contextuais e podem variar em função das características socioculturais, políticas e económicas de cada país, em cada momento.

Já no que se refere à identificação das boas práticas, foi feita uma consulta minuciosa de todo o tipo de empresas referenciadas pela Eurofound como detentoras de medidas de incentivo ao trabalho dos efectivos mais envelhecidos.

Através desta consulta foi possível referenciar um grande número de exemplos de boas práticas de gestão etária nas organizações e empresas abrangidas, mais nestas últimas que nas primeiras, dado que a maioria dos casos refere-se a empresas do sector privado, sendo poucas as organizações públicas identificadas que estão empenhadas neste tipo de iniciativas.

Constatámos ainda que nem sempre os exemplos apresentados aparecem identificados especificamente como promotores de um prolongamento da vida activa no trabalho ou de gestão do envelhecimento, consagrando-se como tal enquanto medidas dirigidas especificamente para os trabalhadores mais velhos. No entanto, uma pesquisa cruzada destes parâmetros permitiu-nos identificar cento e oitenta e dois (182) casos de empresas e organizações que compreendem elementos que prosseguem ou contribuem para tais fins.

Estes cento e oitenta e dois casos foram listados de acordo com o país e, em seguida, submetidos a um processo de tipificação (consoante o tipo de práticas preconizadas pelas

empresas e organizações referenciadas), por forma a identificar os principais tipos de iniciativas levadas a cabo nesta matéria, conforme procedimentos constantes no quadro abaixo:

Quadro III.4 - Síntese de procedimentos adoptados na identificação de boas práticas<sup>84</sup>

Critérios de classificação	Descrição do procedimento adoptado
País	Foi feito o levantamento das práticas por país e depois organizados por grupos de países, à semelhança do que havia sido realizado no inquérito aos trabalhadores, a saber: países nórdicos, anglo-saxónicos, Europa central, Sul da Europa e Europa de Leste
Empresa	Em cada país foram listados os casos identificados, com indicação nominal da empresa
Tipo de práticas	Os casos foram sujeitos a um processo de tipificação (utilizando para tal as designações dadas pela própria Eurofound) e posteriormente organizadas em nove categorias de análise: recrutamento, reconversão, formação e desenvolvimento, mudança de atitudes, práticas flexíveis, saúde e bem-estar, abordagem compreensiva, gestão de saídas e outras.

Fonte: Elaboração própria

O objectivo deste procedimento consistiu, fundamentalmente, em tentar perceber que tipo de respostas têm vindo a ser implementadas para promover o emprego dos trabalhadores mais velhos e a continuidade da sua relação com o mercado de trabalho e em que países estas têm maior expressão, no entendimento que estes podem constituir exemplos a replicar em outros contextos e realidades. Neste processo de análise das boas práticas existentes foram ainda seleccionados alguns casos (um por cada tipo de práticas registadas) no sentido de ilustrar o tipo de medidas desenvolvidas e as condições organizacionais que conduziram à sua implementação.<sup>85</sup>

Realizado este trabalho de levantamento e análise das condições macrossociais para a implementação de um processo de prolongamento da vida activa, procurámos, numa segunda etapa, perceber como estas se reflectiam no quadro empresarial português e nas suas práticas organizacionais. Para tal, procedemos à realização de entrevistas semi-directivas nas três

---

<sup>84</sup> A lista completa dos casos encontra-se disponível no anexo 2 do presente trabalho.

<sup>85</sup> Os nove casos encontram-se descritos de forma detalhada no anexo 3, tendo alguns destes sido ainda utilizados de forma sintética no corpo do trabalho (ver ponto 3.2, do capítulo VI) para ilustrar algumas situações.

empresas portuguesas acima referenciadas e que não assumindo qualquer carácter de representatividade do que se passa a nível nacional em matéria de envelhecimento activo no trabalho, constituem os estudos de caso possíveis.

O nosso objectivo consistia em analisar práticas empresariais em contextos reais, de forma profunda e detalhada, proporcionando-nos uma leitura mais próxima da realidade em estudo. Não tínhamos, no entanto, qualquer pretensão de vir a poder generalizar os seus resultados, dado reconhecermos que apenas alguns estudos de casos constituíam uma base muito frágil para esta generalização. Do mesmo modo, também não tínhamos a intenção de, a partir deles, proporcionar um conhecimento preciso das características organizacionais e laborais destas empresas, visando, tão simplesmente, proporcionar uma visão global do problema e identificar factores que pudessem contribuir para a sua compreensão.

Recorremos, assim, à técnica da entrevista, reconhecendo nesta um recurso que nos permite entender o modo “como os indivíduos decifram o seu mundo social e nele agem” (May, 2004: 169), tendo optado pela entrevista semi-directiva, não apenas como forma de aprofundar diversos elementos inerentes às decisões tomadas pelas empresas em matéria de gestão de recursos humanos e de gestão do envelhecimento dos seus efectivos, mas ainda, e como refere Palmade (1988), de explorar o sentido das condutas a um nível mais dinâmico do que das opiniões e das rationalidades que a elas estão ligadas e que é próprio dos inquéritos por questionário.

Quando se recorreu à técnica da entrevista como meio de inquirição, não se tinha a intenção de formular leis universais. O objectivo era, como já o referimos, falar com pessoas (neste caso interlocutores privilegiados) no sentido de fazer uma análise das realidades vividas contextualmente e compreender melhor quais as decisões, constrangimentos e desafios sentidos por estas três empresas em matéria de envelhecimento da sua força de trabalho.

A escolha deveu-se ao facto de se tratar exactamente de estudos de caso e por se considerar uma mais valia deixar em aberto a possibilidade de haver feedback da parte do entrevistado. Isto é, o entrevistador, ao colocar questões, pode ter em troca uma panóplia de respostas relativas ao tema, que por sua vez poderão abrir o leque de questões a serem inventariadas em termos de proposta de um modelo de intervenção, permitindo uma reflexão mais apetrechada de conhecimentos.

A partir desta premissa, construímos os respectivos guiões de entrevista e que foram aplicados a três tipos de interlocutores organizacionais:<sup>86</sup> directores ou gestores de recursos humanos, assistentes sociais e representantes das comissões de trabalhadores ou delegados sindicais. Pretendíamos ainda entrevistar alguns trabalhadores, sujeitos que vivessem no seu quotidiano a problemática que pretendíamos analisar e nos dessem conta, de viva voz, das suas experiências, percepções e opiniões sobre a forma como estes encaram a questão do prolongamento da vida activa, das condições necessárias para o seu efeito e das acções que as organizações de trabalho (a sua em concreto) tem vindo a adoptar neste sentido. Contudo, as dificuldades de acesso às empresas fizeram com que a possibilidade de um contacto directo nos fosse vedada.

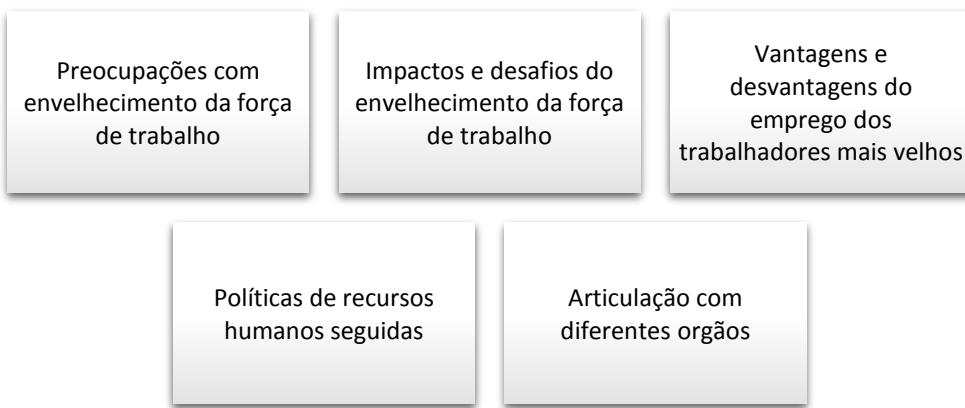
Os objectivos das entrevistas aos directores ou gestores de recursos humanos consistiam, fundamentalmente, em perceber o tipo de políticas de gestão dos colaboradores em termos de recrutamento, progressão na carreira, formação e plano de preparação para a reforma; identificar eventuais problemas com os trabalhadores mais velhos (absentismo, desempenho, reconversão profissional, adaptação às TIC ou outras tecnologias inovadoras, etc.) e seus impactos na organização, e ainda as suas percepções face a esta categoria de trabalhadores, em termos de participação, contributo, funções, competências e capacidades.

Já as entrevistas às comissões de trabalhadores, que se assumem como estruturas de representação colectiva dos trabalhadores (cf. artigo 54.º da Constituição da República Portuguesa), visavam perceber a posição dos representantes dos trabalhadores face às políticas de recursos humanos seguidas pelas empresas e confrontar posições face a estas, identificando factores e zonas de tensão entre trabalhadores e a empresa, e compreender as suas dinâmicas em termos de participação, estratégias e condições de trabalho. Face à similaridade dos objectivos propostos com estas entrevistas (e cujo cruzamento pretendíamos efectuar em termos de análise dos discursos de ambos os interlocutores), estabelecemos, para estes, os seguintes eixos de análise:

---

<sup>86</sup> Os três guiões de entrevista encontram-se disponíveis no anexo 5.

Figura III.2 - Eixos de análise (1)



Fonte: Elaboração própria

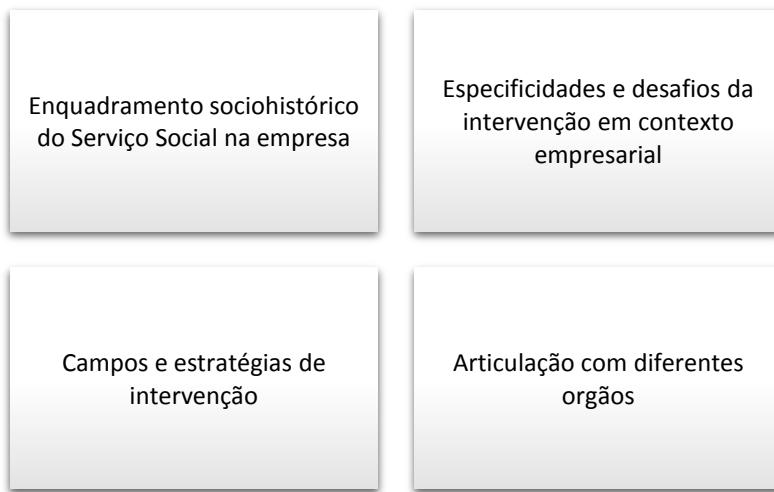
Procurámos ainda entrevistar assistentes sociais integrados nos quadros destas empresas. O reconhecimento da existência de tensões entre aquilo que são os interesses/necessidades/visões dos trabalhadores e os interesses/necessidades/visões dos empregadores e a necessidade de encontrar pontos de convergência que nos permitam perspectivar a questão do prolongamento da vida activa em moldes mais pró-activos e integrados, tornou necessário incluir nesta análise a perspectiva dos assistentes sociais, reconhecendo nestes, não apenas um mediador que historicamente tem trabalhado no cruzamento destes interesses, muitas vezes em conflito,<sup>87</sup> mas ainda pelo papel que têm assumido no combate às vulnerabilidades laborais.

---

<sup>87</sup> Mediação que se distingue, todavia, da que é exercida nas estruturas de diálogo social que podem, eventualmente, existir nas empresas. Se nestas últimas o objectivo é estabelecer formas de negociação, consulta ou troca de informação entre os representantes dos governos, empregadores e trabalhadores, sobre questões de interesse comum relativas à política económica e social da empresa, com vista a equilibrar interesses entre as diferentes partes (evitando, desta forma, rupturas e conflitos entre estas), já no campo do Serviço Social a mediação assume-se como um instrumento teórico-metodológico, “construído na interacção e como um processo de intervenção, onde se destacam modalidades de acção transversais, orientações estratégicas de acção e competências mobilizadas” (Santos, Albuquerque e Almeida, 2013: 54) que o assistente social acciona com vista a apoiar aqueles que procuram os seus serviços, na resolução dos seus problemas. Para mais informação veja-se Santos, Albuquerque e Almeida, 2013 e ainda o relatório da Organização Internacional do trabalho sobre o diálogo social, disponível em: <http://www.ilo.org/public/fenglish/dialogue/ifdial/areas/social.htm>.

No sentido de perceber como o Serviço Social está a intervir neste campo específico, foram então realizadas entrevistas a assistentes sociais integrados nas empresas seleccionadas, em torno dos seguintes eixos de análise:

Figura III.3 - Eixos de análise (2)



Fonte: Elaboração própria

A partir destes eixos procurámos perceber que tipo de solicitações lhes são apresentadas (quer por parte da gestão, quer dos trabalhadores), que tipos de intervenção têm sido desenvolvidos, quais as principais problemáticas associadas aos efectivos mais velhos, quais as estratégias de actuação nesta matéria e qual o seu papel na (re)definição das políticas de recursos humanos e no seu ajustamento ao envelhecimento da força-de-trabalho.

Realizámos, assim, um total de oito entrevistas, dado não termos conseguido estabelecer qualquer contacto com a comissão de trabalhadores de uma das empresas, pese embora os inúmeros contactos que foram estabelecidos (quer directamente, quer por intermédio de interlocutores privilegiados internos à organização) neste sentido, tendo estas tido lugar nas respectivas empresas, entre Março e Maio de 2014.

Se, numa fase de preparação, elaborar guiões de entrevistas e formular perguntas podem parecer tarefas simples, numa fase de recolha de dados constatamos que não é bem assim. Como refere Duarte (2002):

situações de contacto exigem uma atenção redobrada por parte do investigador, pois ele corre o risco de ver a entrevista escapar-lhe completamente das mãos e perder-se dos objetivos da pesquisa, restringindo-se a divagações ou, mesmo, resvalando para uma espécie de “troca de

experiências” mútuas, que podem comprometer a qualidade da informação recolhida e dos objetivos estabelecidos com a utilização desta técnica (2002: 146).

Obter respostas que vão ao encontro dos objetivos traçados revela-se uma tarefa que nem sempre é fácil de conseguir, sendo necessário alguma flexibilidade e capacidade de leitura dos contextos em que estas são fornecidas. Com efeito, os discursos que constituem a matéria-prima das entrevistas não são, como nos relembram Ghiglione e Matalon (1992), produzidos “num vazio social” que asseguraria a sua objectividade. Pelo contrário, estes “são obtidos numa situação muito particular de interacção social, na qual os entrevistados dizem apenas o que podem e querem dizer-nos” (1992: 2), consoante a representação que fazem da situação e dos seus próprios objectivos (sejam estes pessoais ou condicionados pelas estruturas que representam). Tal implica que os seus discursos só possam ser interpretados na relação com as condições em estes foram produzidos.

No caso concreto desta investigação, as condições subjacentes à realização das entrevistas deixavam antever, de forma clara, a importância desta situação e a necessidade de procedermos com cautela na análise e interpretação dos resultados. Entre as restrições que nos foram colocadas pelas direcções de recursos humanos no acesso ao campo, na reserva da partilha de informações mais específicas ou detalhadas sobre as práticas seguidas por estas em matéria de recursos humanos, na necessidade de passar uma imagem institucional “positiva”, sabíamos que não seria fácil extrair destas uma imagem clara daquilo que pretendíamos analisar.

Cientes destes constrangimentos, partimos então para a organização do material recolhido. Esta primeira etapa constitui “um trabalho árduo, mais braçal do que propriamente analítico” (Duarte, 2002: 151). Transcrever entrevistas (na sua maioria longas, com mais de uma hora e meia de duração), proceder a várias leituras do material recolhido e arrumá-lo em categorias analíticas, cruzando informações aparentemente desconexas, assumiu-se como uma tarefa fundamental neste processo de leitura e interpretação da realidade investigada. Aqui, como em todas as etapas de pesquisa, é preciso, todavia, “ter olhar e sensibilidade armados pela teoria, operando com conceitos e constructos do referencial teórico” (Duarte, 2002: 152).

Em termos do seu tratamento recorremos à técnica da análise de conteúdo, com vista a obter, através de procedimentos sistemáticos e regras explícitas de codificação (Krippendorff, 1980), elementos objetivos que permitissem a inferência de conhecimentos relativos às características específicas da informação recolhida (Holsti, 1969).

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os factores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem (Gerhardt e Silveira, 2009: 84).

Dentro das possibilidades que esta técnica nos oferece, optámos, face aos nossos objectivos, pela realização de uma análise temática que, tomando por base determinados temas (traduzidos em termos de eixos de análise), procurava “descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença tivesse algum significado para o objectivo analítico visado” (Minayo, 2010: 316).

Em termos operativos, esta componente da metodologia decorreu em três fases: inicialmente, foi feita uma exploração do material, mediante várias leituras (fase de pré-análise); posteriormente procedeu-se à codificação do material e à sua organização em diferentes categorias (fase de análise propriamente dita), e no final trabalhou-se a informação agregada, procurando destacar as informações consideradas relevantes e efectuar uma síntese interpretativa que permitisse pôr em diálogo os temas com os objectivos e os pressupostos teóricos da investigação (fase de tratamento dos resultados).

Nesta operação analítico-interpretativa procurámos, como nos recomenda Minayo (2010), não apenas ter uma visão de conjunto e apreender as particularidades do material, mas ir além das falas e dos factos, caminhando, como esta refere, do que está explícito para o que é implícito, do revelado para o velado, do texto para o subtexto.

#### **4. Síntese conclusiva**

Ao longo deste capítulo procurámos dar conta do trajecto metodológico que fizemos e das opções que, muitas vezes tivemos de ir tomando.

Sabíamos, à partida, que todo o processo de construção do conhecimento sobre determinado fenómeno ou problema social é feito de condicionamentos que, invariavelmente, influem sobre o nível de compreensão/ explicação que sobre ele conseguimos produzir.

Sabíamos também que a forma como abordamos a realidade é condicionada pelas nossas próprias características (mentais, temperamentais, mas também sociais e culturais) enquanto investigador, conduzindo o nosso olhar/ interesse para determinados problemas/

abordagens ao invés de outros. O tipo de questões que colocamos ao real, a construção do próprio objecto de estudo, são aspectos que acabam por ser orientados pelos nossos próprios valores e interesses, bem como pela importância que determinados problemas assumem (e que reconhecemos) em determinados contextos e épocas determinadas.

Mas também o é pela familiaridade que temos com os problemas sociais (porque integrantes do mundo em que vivemos) e que leva a que muitas (demasiadas) vezes tenhamos a tendência para a naturalização dos fenómenos e a explicação dos factos sociais por causas extra-sociais. Ou ainda, directamente, pelas condições teóricas da produção científica e, indirectamente, pelas condições sociais dessa produção. Se as primeiras envolvem, por um lado, o estado da problemática (conjunto articulado de questões) no campo científico considerado e os problemas actuais ou virtuais que essa problemática permite formular e, por outro, toda a instrumentalidade teórica, metodológica e técnica (os meios de trabalho teórico) disponível e accionável para dar conta dos referidos problemas, já as segundas referem-se à pluralidade de estruturas e práticas da formação social em que a actividade de investigação se exerce e que nela interfere. (Almeida e Madureira Pinto, 1975).

Sabíamos, pois, em que terreno nos movíamos e as dificuldades que enfrentaríamos ao longo deste caminho. Todavia, persistimos e procurámos produzir algo, de forma sustentada (teórica e metodologicamente) que não esgotando o tema sobre o qual nos debruçámos, e que sendo passível de ser criticado, nos permitia algum tipo de aproximação a esta realidade.

Se a crítica pode resultar das opções (questionáveis, sem dúvida) que tomámos ao longo deste caminho de construção do conhecimento, e que resultam da nossa motivação face ao tema e dos olhares (teóricos, metodológicas mas também éticos) nos quais este se sustentou, a crítica revela-se também, na nossa perspectiva, um procedimento de enriquecimento que contribui para o aperfeiçoamento e o avanço do conhecimento, num exercício popperiano de tentativa e erro (Popper, 2001 [1959, 1<sup>a</sup> edição]) e que parte da convicção que à medida que vamos caminhando e cometendo erros na nossa aprendizagem, aprendemos também a corrigi-los e, por conseguinte, a evoluir.

**PARTE II –**  
**A GESTÃO DO ENVELHECIMENTO NO MERCADO DE**  
**TRABALHO: POLÍTICAS E ACTORES**



## **CAPÍTULO IV – AS RESPOSTAS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREGO AO ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

Uma das formas que temos de perceber o modo como a questão do prolongamento da vida activa tem vindo a ser efectivada (quer do ponto de vista do reconhecimento da sua importância, quer da forma como esta tem sido transposta para a prática) passa pela análise das respostas políticas que têm vindo a ser dadas por parte dos principais actores que intervêm nesta matéria (estado, empresas e sociedade civil).

A sua pertinência deriva do reconhecimento de que a promoção efectiva do envelhecimento no trabalho depende de um compromisso entre o Estado e todos os parceiros sociais. É um facto que cabe ao Estado a efectivação dos direitos sociais dos trabalhadores e a criação de mecanismos (legais) que garantam as condições necessárias para a sua concretização. Contudo, a sua aplicação depende do compromisso e vontade dos agentes económicos (as empresas) e de uma sociedade civil consciente e mobilizada para garantir a efectivação destas medidas.

Embora não sendo o objectivo deste capítulo discutir a função do Estado em matéria de promoção do envelhecimento activo no trabalho, procuramos através da análise das políticas públicas de emprego reflectir sobre o real investimento que tem sido feito por parte dos decisores políticos no sentido de inverter a marcha do abandono precoce dos trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho e promover efectivamente o envelhecimento activo no trabalho. É um facto que o alcance das políticas públicas de emprego depende da margem de acção e de influência dos diferentes actores que se movem na arena política (Ferreira, 2013), mas a intervenção do Estado fornece-nos um quadro de referência capaz de enquadrar as preocupações sociais e políticas nesta matéria e as orientações que enformam (ou deveriam enformar) as condições em que se movem os actores no mercado.

Para tal, e no princípio do entendimento dos referenciais enquadradores, começamos por analisar as orientações políticas para o emprego emanadas pela União Europeia (UE), para em seguida analisar as políticas seguidas pelos diferentes Estados-Membros em matéria de envelhecimento activo, com o intuito de ilustrar algumas das medidas que têm sido preconizadas nesta matéria. O caso português merece, como é normal, destaque neste capítulo.

## **1. A questão do prolongamento da vida activa no quadro das orientações políticas europeias para o emprego**

No âmbito das orientações políticas para o emprego da UE, desde o início da década de 90 que é possível encontrar referências específicas à necessidade de aumentar o emprego entre os activos mais velhos e de criar um quadro específico que permita não apenas dar novas oportunidades aos desempregados com mais idade, mas igualmente proporcionar um enquadramento fiscal que favoreça o prolongamento da vida activa.

Aquando da fundação do *Observatório Europeu Sobre Envelhecimento e Pessoas Idosas*, em 1990, a idade e emprego foi identificada como uma das quatro áreas-chave políticas a ser monitorizada (a par das áreas de rendimentos e padrões de vida, saúde e assistência social e integração social) (Walker, Guillemard e Alber, 1991; 1993).

Consequentemente, em 1993, no decorrer do *Ano Europeu de Pessoas Idosas e Solidariedade Entre Gerações*, foi publicado o primeiro relatório sobre discriminação etária contra os trabalhadores mais velhos na Comunidade Europeia (Drury, 1993). Adicionalmente, a inspecção do Eurobarómetro, especialmente criada para o Ano Europeu, revelou, pela primeira vez, a amplitude da percepção pública da discriminação etária (Walker, 1993).

Ainda neste ano, a Comissão Europeia apresentou o *Livro Branco “Crescimento, Competitividade e Emprego”*,<sup>88</sup> que definiu como importantes objectivos estratégicos a criação de uma força de trabalho mais flexível e práticas de emprego capazes de enfrentar os desafios de uma competição global. Este tornou-se o primeiro reconhecimento público da UE das implicações do envelhecimento da força-de-trabalho, apesar de não propor nenhuma acção específica para os trabalhadores mais velhos.

O *Livro Branco sobre a Política Social Europeia: um caminho para a União*,<sup>89</sup> de 1994, não mencionou especificamente os trabalhadores mais velhos, mas referiu-se à necessidade económica das pessoas mais velhas contribuírem de forma activa para a sociedade.

Em Dezembro de 1994, o Conselho Europeu de Essen salientou cinco áreas-chave para aumentar a oferta de empregos, sendo a quinta área destinada a promover medidas para

---

<sup>88</sup> Comissão Europeia, COM(93)900.

<sup>89</sup> Comissão Europeia, COM(94) 333 final.

ajudar grupos particularmente atingidos pelo desemprego, com “*especial atenção à difícil situação de mulheres desempregadas e dos trabalhadores mais velhos*”.<sup>90</sup>

Contudo, é apenas em 1995, durante a presidência francesa do Conselho Europeu, que surge efectivamente a primeira declaração política ao nível da União Europeia - a *Resolução sobre o Emprego de Trabalhadores Idosos*,<sup>91</sup> que destaca dois princípios-chave: (i) a necessidade de adaptação da formação profissional e das condições de trabalho às necessidades dos trabalhadores idosos e (ii) a necessidade de se tomarem medidas para evitar a exclusão destes trabalhadores no mercado de trabalho e para que todos eles disponham de recursos financeiros suficientes.<sup>92</sup>

O Tratado de Amsterdão, em 1997, veio dar poderes para que a Comissão propusesse acções contra a discriminação no emprego. Nos termos do seu artigo 13º é referida a necessidade de tomar as medidas necessárias para combater a discriminação, nomeadamente, em função da deficiência ou da idade. No mesmo sentido seguem os artigos 136.º e 137.º que estabelecem como objectivos da Comunidade e dos Estados-Membros a luta contra a exclusão social e a integração das pessoas excluídas do mercado de trabalho.

Em Julho de 1997, a Comissão Europeia apresentou o *Relatório Demográfico de 1997*,<sup>93</sup> dando origem a uma proposta de resolução do Parlamento<sup>94</sup> em que este, com vista a aumentar a participação no mercado laboral da mão-de-obra disponível e não activa, ou seja, as mulheres e os trabalhadores com mais de 50 anos, solicita, no seu ponto 11, aos parceiros sociais que:

Fomentem através da negociação colectiva, incluindo a descentralizada, acordos que conjuguem flexibilidade e segurança do emprego, mudanças na organização do trabalho que reflectam a modificação dos ciclos da vida profissional dos indivíduos, salvaguardando a capacidade e a competência profissional dos trabalhadores e o desenvolvimento das estruturais sociais de apoio, e que tenham em consideração novos métodos de contratação e selecção orientados para

---

<sup>90</sup> Vejam-se as conclusões do Conselho in Conselho Europeu. Conclusões da Presidência 1994-2009 (disponível em [http://ec.europa.eu/archives/european-council/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/archives/european-council/index_en.htm)).

<sup>91</sup> Resolução (95/C 228/01).

<sup>92</sup> Algumas das medidas propostas incluem a crescente consciencialização entre empregadores das consequências de tornar trabalhadores mais idosos obsoletos, promovendo a reintegração de trabalhadores mais idosos desempregados e eliminando possíveis barreiras legislativas para o emprego destes trabalhadores.

<sup>93</sup> (COM(97)0361 - C4-0505/97).

<sup>94</sup> Resolução A4-0056/98, de 11 de Fevereiro de 1998.

novos sectores do mercado de trabalho e para uma população activa envelhecida, bem como uma relação mais estreita entre produtividade e remuneração.

O Conselho Europeu em Cardiff, em Junho de 1998, veio novamente enfatizar a necessidade de dar mais atenção aos trabalhadores mais idosos por forma a desenvolver uma força de trabalho competente e adaptável, e a importância de combater a discriminação no mercado de trabalho. No mesmo sentido seguem as conclusões do Encontro de Viena, em Outubro de 1998, que vêm destacar a questão do envelhecimento da força de trabalho e a importância de uma acção concertada neste domínio.<sup>95</sup>

Em 1998, a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho publica o relatório de investigação “*Combate às Barreiras Etárias no Emprego*” e o “*Dossier Europeu de Boas Práticas na luta contra as barreiras etárias*”,<sup>96</sup> resultado de um estudo europeu iniciado em Abril de 1994, e que aponta, entre outras, as seguintes recomendações: (i) a adaptação das entidades empregadoras a mudanças horizontais e não verticais no final de carreira; (ii) o incentivo à actuação dos trabalhadores mais idosos como mentores ou consultores dos mais jovens; (iii) o envolvimento dos trabalhadores mais idosos nas discussões acerca das barreiras etárias no mercado de trabalho; (iv) a eliminação de barreiras etárias no recrutamento.

Na sequência deste estudo, a Comissão apresenta em 1999 a comunicação “*Uma Europa para todas as idades*”,<sup>97</sup> que enuncia as implicações do envelhecimento da população em termos de emprego, protecção social, saúde e serviços sociais, com destaque para: (i) a diminuição relativa da população em idade activa e o envelhecimento da população activa, (ii) a pressão sobre os regimes de pensões e as finanças públicas, (iii) a crescente necessidade de assistência a idosos e de cuidados de saúde, e (iv) as crescentes diferenças entre os idosos em termos de recursos e necessidades.

Desta discussão resultou, então, uma série de recomendações que vão desde a promoção da aprendizagem ao longo da vida e a adopção de formas de trabalho flexíveis para os trabalhadores mais velhos até à exploração de novas formas de reforma gradual, passando

---

<sup>95</sup> Conclusões disponíveis em [http://ec.europa.eu/archives/european-council/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/archives/european-council/index_en.htm)

<sup>96</sup> Vide Walker, Alan, 1998.

<sup>97</sup> COM(99)0221.

pela sua inclusão no "pacote" anti-discriminação<sup>98</sup> e pela promoção de investigação médica e social relacionada com o envelhecimento.<sup>99</sup>

Em Março de 2000, a União Europeia definiu uma nova meta estratégica para a União Europeia (designada como a Estratégia de Lisboa), que propunha, através de uma maior coordenação de políticas, a criação de uma economia europeia competitiva, sustentada no aumento dos níveis de produtividade, com mais e melhores empregos e com maior coesão social, nomeadamente (mas não só) com a qualificação e integração dos menos qualificados e dos mais desfavorecidos.

Do ponto de vista das recomendações-chave para a promoção do envelhecimento activo é discutida: (i) a necessidade de atribuir os incentivos adequados, do ponto de vista legal e financeiro, para os trabalhadores trabalharem mais tempo e para os empregadores contratarem e manterem os trabalhadores mais idosos; (ii) aumentar a participação na aprendizagem ao longo da vida para pessoas de todas as idades e (iii) melhorar as condições de trabalho e a qualidade do emprego.

Estas preocupações e recomendações encontram-se vertidas *nas Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros de 2001* nas quais se pode ler, na directriz 3 do Pilar I, sob a epígrafe “Desenvolver uma política para fomentar o envelhecimento activo”,<sup>100</sup> o seguinte:

Os Estados-Membros, se for caso disso em conjunto com os parceiros sociais, desenvolverão políticas de envelhecimento activo, visando reforçar a capacidade dos trabalhadores mais velhos permanecerem no mercado de trabalho pelo período mais longo possível e intensificar os incentivos nesse sentido, nomeadamente: adoptando medidas positivas destinadas a manter a capacidade de trabalho e as competências dos trabalhadores mais velhos, nomeadamente num mercado de trabalho assente no conhecimento, em particular através do acesso suficiente a acções de educação e formação, a introduzir fórmulas de trabalho flexíveis incluindo, por exemplo, o trabalho a tempo parcial, se tal for a opção dos trabalhadores e a aumentar a sensibilização dos empregadores para as potencialidades destas pessoas, e revendo os sistemas fiscais e de prestações, para reduzir os desincentivos e tornar mais aliciante a continuação da participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

---

<sup>98</sup> Baseado no artigo 13.º do Tratado da UE.

<sup>99</sup> Alguns dos efeitos destas propostas serão analisadas no dois capítulos seguintes.

<sup>100</sup> Decisão do Conselho de 19 de Janeiro de 2001 relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2001 - (2001/63/CE).

Os Conselhos Europeus de Estocolmo e Barcelona, realizados respectivamente em Março de 2001 e Março de 2002, reforçam e precisam o alcance da directriz em causa, fixando metas quanto à taxa de emprego dos trabalhadores mais idosos e quanto à idade média efectiva de fim da vida activa na União Europeia. A população alvo destas medidas são os trabalhadores com idades entre os 55 e os 64 anos. É para esta faixa etária que se fixou o objectivo de atingir, até 2010, uma taxa de emprego de 50%.<sup>101</sup> E paralelamente de fazer aumentar em 5 anos a idade média de passagem efectiva à reforma, que, em 2001 se situava nos 59,9 anos.<sup>102</sup> No entanto, reforçamos, tratam-se meramente de orientações que não preconizam uma política europeia efectiva e que remetem para os Estados-Membros a sua materialização.<sup>103</sup>

A consciência das dificuldades relativas a esta população e à eficácia destas medidas encontram-se ainda expressas nas *Orientações para o Emprego de 2002*.<sup>104</sup> Nesse documento, apesar de se reconhecer que os Estados-Membros conferiram crescente destaque ao problema em 2001, considera-se que:

...para os trabalhadores mais velhos em geral, a capacidade da UE de atingir o objectivo fixado está seriamente posta em causa, pela combinação de baixas taxas de emprego com um crescimento moderado do mesmo, apenas ligeiramente acima da taxa de crescimento global.

A mesma preocupação vem sendo recorrentemente afirmada em todos os documentos sobre as políticas de emprego e protecção social, nomeadamente no documento da Comissão, “Aumentar os níveis de participação dos trabalhadores e promover o envelhecimento em actividade”<sup>105</sup> – que constitui uma primeira avaliação das políticas seguidas até à data pelos Estados-Membros em matéria de envelhecimento activo – no qual se considera que um conjunto de:

Disposições directamente relevantes para este objectivo, tais como as relativas à aprendizagem ao longo da vida, às políticas activas, aos sistemas fiscais e de prestações, ao envelhecimento em actividade, à qualidade do trabalho ou à igualdade de oportunidades são objecto na maioria dos Estados-Membros de abordagens fragmentadas e carecem de uma estratégia global para dar

---

<sup>101</sup> Conselho Europeu de Estocolmo – Conclusões do Conselho, Março de 2001.

<sup>102</sup> Conselho Europeu de Barcelona – Conclusões da Presidência, Março de 2002.

<sup>103</sup> Numa lógica que se afigura como de subsidiariedade das políticas sociais face às políticas económicas e financeiras.

<sup>104</sup> Decisão do Conselho relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2002 (2002/177/CE).

<sup>105</sup> CEE, 2002, Joint Report, COM/2002/9

resposta ao desafio do aumento da participação dos trabalhadores. Além disso, (...) poucos definiram objectivos nacionais para cumprir as metas de emprego a nível da UE fixadas em Lisboa e Estocolmo, as quais estão estreitamente associadas à participação.

Nas mensagens chave sobre o futuro da Estratégia Europeia de Emprego<sup>106</sup> acentua-se que são necessários mais esforços para acelerar as reformas estruturais, incluindo as do mercado de trabalho, no contexto dos desafios lançados pela reestruturação empresarial, demografia e alargamento. E ao mesmo tempo propõe-se uma reformulação dos objectivos e medidas nesta matéria, vindo esta a ser traduzida nas novas *orientações para o período de 2003-2005*, nos termos da Decisão do Conselho de 22 de Julho de 2003.<sup>107</sup>

Segundo esta nova orientação, as políticas de envelhecimento activo aparecem agora associadas e, de certo modo, integradas no objectivo mais geral de aumentar a oferta de mão-de-obra. Como se enuncia no preâmbulo daquela Decisão:

é necessário dispor de uma oferta de mão-de-obra adequada para sustentar o desafio demográfico, o crescimento económico, promover o pleno emprego e apoiar a viabilidade dos sistemas de protecção social. Para esse efeito as estratégias globais nacionais devem estar assentes numa abordagem em torno do ciclo de vida e deverão explorar o potencial de emprego de todas as categorias de pessoas.

Mais concretamente, as políticas de emprego para o envelhecimento activo enquadraram-se agora na orientação específica 5 da Decisão – “Aumentar a oferta de mão-de-obra e promover o envelhecimento em actividade” - e deverão:

aumentar a participação no mercado de trabalho, recorrendo às potencialidades de todos os grupos populacionais (...) Promover o envelhecimento em actividade, nomeadamente através do fomento de condições de trabalho conducentes à manutenção dos empregos — tais como o acesso a formação contínua, reconhecendo a especial importância da saúde e segurança no trabalho, e a formas inovadoras e flexíveis de organização do trabalho (...) E eliminar incentivos ao abandono precoce do mercado laboral, revendo para tal os regimes de reforma antecipada e assegurando compensações para os trabalhadores que permanecem activos, incentivando ao mesmo tempo os empregadores a empregar trabalhadores mais velhos.

Esta perspectiva de enquadramento da política de envelhecimento activo no sentido de a integrar no objectivo mais amplo de garantir a força de trabalho na UE, não altera o que

---

<sup>106</sup> CCE, 2003, COM/2003/6 Final.

<sup>107</sup> Decisão do Conselho relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros 2003-2005 (2003/578/CE).

vinha sendo equacionado, nomeadamente quanto às metas de taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos e no plano das medidas anti-discriminação. Mas a conjugação do aumento da participação dos trabalhadores mais velhos em conjunto com a de todos os grupos populacionais e dos imigrantes com o fim de aumentar a oferta de mão-de-obra, coloca as políticas de envelhecimento activo numa posição provavelmente mais ajustada à realidade, reflectindo de certo modo a inviabilidade de fazer depender apenas dos trabalhadores mais velhos a reposição em níveis adequados da oferta de trabalho.

No seu relatório de síntese ao Conselho Europeu da Primavera “*Concretizar Lisboa-reformas para a União alargada*”, de 2004,<sup>108</sup> a Comissão identificou o envelhecimento activo como um dos três domínios prioritários da acção europeia. Neste relatório, a Comissão procurava reforçar a importância da promoção do envelhecimento activo, sobretudo entre os Estados-Membros com baixas taxas de emprego dos trabalhadores mais velhos e baixas médias de idade de reforma, chamando ainda a atenção para a necessidade de uma acção em múltiplas frentes, combinando a questão da reforma das pensões com a adopção de desincentivos à reforma antecipada, com o estímulo à aprendizagem ao longo da vida para evitar a obsolescência de competências (ou aptidões, ou qualificações), a melhoria das condições de trabalho e a manutenção do estado de saúde do segmento mais idoso da população activa.

De acordo com estas orientações, o Conselho vem propor as seguintes acções para os Estados-Membros e os parceiros sociais:<sup>109</sup> (i) remoção dos desincentivos financeiros para que os trabalhadores se reformem mais tarde e os empregadores contratem e mantenham os trabalhadores mais velhos. Isso inclui ajustar os mecanismos específicos de benefícios na legislação laboral e de pensões, reduzir disposições que desencorajem os trabalhadores mais velhos de permanecerem mais tempo no mercado de trabalho e desencorajar saídas precoces do mercado de trabalho; (ii) promover o acesso à formação para todos e desenvolver estratégias de aprendizagem ao longo da vida, especialmente para os trabalhadores mais velhos que estão sub-representados em formação; (iii) melhorar a qualidade do trabalho para fornecer um ambiente de trabalho atraente, seguro e adaptável ao longo da vida de trabalho, incluindo a possibilidade de adopção de formas de trabalho mais flexíveis e a tempo parcial.

---

<sup>108</sup> “Concretizar Lisboa-reformas para a União alargada” relatório da Comissão ao Conselho Europeu da Primavera, COM (2004) 29 final.

<sup>109</sup> Propostas que não têm, todavia, força política, ficando à iniciativa dos Estados-Membros a sua aplicação ou não.

Estas mesmas recomendações são novamente reforçadas na comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, com o título “*Aumentar os níveis de emprego dos trabalhadores mais velhos e retardar a saída do mercado de trabalho*”.<sup>110</sup> Esta comunicação visa dinamizar os debates sobre os progressos registados na consecução dos objectivos de Estocolmo e Barcelona, fornecendo uma avaliação da acção realizada até ao momento pelos diversos Estados-Membros no domínio do envelhecimento activo.

Orientações posteriores para o emprego (2005-2008)<sup>111</sup> seguem no mesmo sentido, chamando a atenção para a necessidade de melhorar a situação no mercado de trabalho dos trabalhadores mais velhos. Nestas, são apresentadas acções específicas dirigidas aos trabalhadores mais velhos:

Implementar políticas de emprego com o objectivo de pleno emprego, melhorar a qualidade e produtividade no trabalho e reforçar a coesão social e territorial” recorda, entre outras coisas, que as políticas devem contribuir para alcançar uma taxa média de emprego da UE para os trabalhadores mais velhos de 50% até 2010 e para reduzir o desemprego e a inactividade. (Orientação 17)

Promover uma abordagem de ciclo de vida para trabalhar” inclui medidas como sejam (i) apoio ao envelhecimento activo, incluindo condições de trabalho apropriadas, uma melhor situação sanitária (em termos ocupacionais) e incentivos adequados ao trabalho e desincentivos à reforma antecipada; (ii) sistemas modernos de protecção social, incluindo pensões e cuidados de saúde, garantindo a sua adequabilidade social, viabilidade financeira e capacidade de resposta à alteração das necessidades, de forma a promover a participação e uma melhor retenção no sistema de emprego, bem como uma vida activa mais longa. (Orientação 18)

As restantes orientações, embora a referência não seja explícita, acabam também por abranger este público-alvo:

Assegurar mercados de trabalho inclusivos, reforçar a atracitividade do trabalho e tornar o trabalho compensador para candidatos a emprego, incluindo as pessoas desfavorecidas e os inactivos. (Orientação 19)

Promover flexibilidade combinada com segurança no emprego e reduzir a segmentação do mercado de trabalho destaca a necessidade de melhorar a adaptabilidade dos trabalhadores e

---

<sup>110</sup> COM (2004) 146 final.

<sup>111</sup> Decisão do Conselho de 12 de Julho de 2005, relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros, (2005/600/CE).

empresas e faz apelo para formas modernas de organização do trabalho e mercados de trabalho funcionais, permitindo mais flexibilidade em conjugação com a segurança do emprego. (Orientação 21)

No mesmo sentido seguem-se outras comunicações posteriores da Comissão Europeia, de entre as quais se destaca:

- *Livro verde “Uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas”*,<sup>112</sup> apresentado em 2005, e que contém sobre esta matéria as seguintes recomendações: (i) impulsivar o crescimento demográfico, nomeadamente com medidas de apoio à natalidade e a um recurso controlado da imigração, (ii) proporcionar o equilíbrio entre as gerações, através da divisão de benefícios entre as várias faixas etárias, (iii) alterar as formas de transição entre os períodos de actividade e inactividade, para jovens e mais velhos.
- Comunicação “*O futuro demográfico da Europa: transformar um desafio em oportunidade*”<sup>113</sup> que, novamente, destaca o grande desafio de lidar com o envelhecimento da população na Europa e as suas consequências para o mercado de trabalho.

Em 2007, com a renovação da Estratégia de Lisboa e o lançamento do novo Programa Comunitário de Lisboa para o ciclo 2008-2010,<sup>114</sup> a abordagem às questões do emprego e do crescimento entram numa nova fase. Contudo, em matéria de envelhecimento activo, as inovações ou acrescentos são pouco significativos – a título exemplificativo vejam-se as *orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros para 2008-10*<sup>115</sup> que se limitam a reiterar as orientações já apresentadas para o período anterior (2005-2008).

Com efeito, a partir de 2009, a aposta relativamente às questões do emprego parece centrar-se sobretudo na necessidade de intensificar a cooperação entre a UE e os Estados-

---

<sup>112</sup> COM(2005) 94 final.

<sup>113</sup> COM(2006) 571 final.

<sup>114</sup> Comunicação de 11 de Dezembro de 2007, intitulada «Estratégia de Lisboa renovada para o crescimento e o emprego: lançamento de um novo ciclo (2008-2010)».

<sup>115</sup> Decisão do Conselho de 7 de Julho de 2008, relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros, (10614/2/08 REV 2).

Membros – conforme comunicação da Comissão “*Um Compromisso Comum a Favor do Emprego*”<sup>116</sup> – a partir de três prioridades:

1. Manter o emprego, criar postos de trabalho e promover a mobilidade;
2. Actualizar as competências sociais e adequá-las às necessidades dos mercados de trabalho;
3. Aumentar o acesso ao emprego.

No que se refere aos trabalhadores mais velhos e à promoção do envelhecimento activo, a referência surge no âmbito desta 3<sup>a</sup> prioridade, sendo, em termos de acções prioritárias, proposto o reforço das medidas de activação e de acesso ao emprego, nomeadamente mediante o incentivo à contratação de pessoas provenientes de grupos vulneráveis e de trabalhadores mais velhos, por via de prestações condicionadas ao exercício de uma actividade e de incentivos à contratação (incluindo na economia social) e desincentivar a reforma antecipada, conforme se pode ler na transcrição abaixo:

Para atenuar as repercuções sociais da crise, é essencial favorecer a entrada e a permanência no mercado de trabalho de mais pessoas, em especial mulheres, trabalhadores mais velhos e outros grupos confrontados com a discriminação, a fim de prevenir o desemprego de longa duração e a inactividade. O emprego é a melhor forma de fugir à exclusão.

É ainda proposta a mobilização de todos os recursos disponíveis para responder à crise e apoiar os grupos mais vulneráveis, que incluem medidas de activação e incentivos para que as empresas empreguem trabalhadores desfavorecidos ou adaptem as condições de trabalho para equilibrar a vida profissional e familiar e responder a necessidades específicas, nomeadamente as que se referem aos trabalhadores mais velhos e a pessoas com deficiência.

Com o lançamento da Estratégia «UE 2020»,<sup>117</sup> as orientações da UE para o crescimento e a criação de emprego passam a seguir um novo rumo. Concebida para suceder à Estratégia de Lisboa, que consubstanciou a estratégia de reforma da UE durante a última década, a «UE 2020» assume-se como uma nova parceria para o crescimento e a criação de emprego que procura articular o compromisso dos Estados-Membros de agirem a nível nacional com a exploração dos instrumentos comunitários para maximizar a coordenação a nível da UE.

---

<sup>116</sup> COM(2009) 257 final, de 3 de Junho de 2009.

<sup>117</sup> Europa 2020: estratégia para o crescimento da União Europeia, Bruxelas, COM(2009) 647 final, 24 de Novembro de 2009.

Para tal, a Comissão definiu as linhas de força da Estratégia «UE 2020» e que se traduzem nas seguintes prioridades:

1. Crescimento inteligente – desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação;
2. Crescimento sustentável – promover uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva;
3. Crescimento inclusivo – fomentar uma economia com níveis elevados de emprego que assegura a coesão social e territorial.

Neste novo quadro comunitário, a questão do emprego dos trabalhadores mais velhos surge enquadrada na 3<sup>a</sup> prioridade, embora de forma difusa e sem uma referência explícita quanto ao modo como se pretende fazer a promoção do envelhecimento activo e o ajustamento das respostas ao desafio colocado pelo envelhecimento demográfico.

Neste mesmo sentido converge a *Agenda para Novas Competências e Empregos*<sup>118</sup>, lançada em 2010, no âmbito da estratégia geral da «UE 2020», através da qual a Comissão se propõe apoiar a UE a atingir a sua meta para o emprego em 2020: “aumentar a taxa de emprego da população em idade activa (ou seja, entre os 20 e os 64 anos) para 75%”.

Pese embora seja referida a necessidade de aumentar substancialmente as taxas de emprego, sobretudo entre as mulheres, os jovens e os trabalhadores mais velhos, a menção expressa ao emprego destes últimos – conforme havia sido formulada pelo Conselho Europeu de Estocolmo (2001) com a fixação da meta dos 50% até 2010 – acaba por se diluir numa meta genérica e sem quaisquer referências ou estratégias específicas para este grupo populacional.

Como ficou demonstrado ao longo deste ponto, o repositório de pareceres, comunicações e recomendações apresentadas pela União Europeia é vasto, configurando-se num quadro de referência importante mas que não é vinculativo de uma acção prática a ser seguida pelos diferentes Estados-Membros e que remete para estes últimos a responsabilidade da sua tradução para o plano nacional.

Neste princípio algumas considerações merecem-nos destaque.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> COM(2010) 682 final, 23 Novembro de 2010.

<sup>119</sup> Uma reflexão mais aturada sobre estas questões pode ser encontrada num artigo por nós publicado sobre as Políticas Públicas de Emprego na União Europeia (Ferreira, 2013).

Em primeiro lugar, é preciso considerar a ampla autonomia que os Estados-Membros têm em matéria de determinação e regulamentação das suas políticas de emprego. É um facto que cabe à União Europeia a elaboração das directrizes e linhas orientadoras, contudo a forma como estas são operacionalizadas é algo da competência de cada Estado-Membro, que pode mesmo não as considerar. Até aqui nada de errado. O problema é que esta autonomia acarreta uma grande variedade não só de medidas propostas, mas também de acções e prioridades que assumem configurações diversas em função dos quadros político-ideológicos no poder, das características da conjuntura política e económica e, ainda, da fase do ciclo político-eleitoral.

O facto da Comissão se limitar a definir as directrizes fundamentais a serem seguidas em matéria de prolongamento de vida activa e envelhecimento activo no trabalho, deixando aos Estados-Membros a adopção das medidas necessárias para as levar à prática, acaba, a nosso ver, por gerar entropias no próprio processo. O que parecia ser um procedimento suficientemente aberto e maleável de adequação às realidades particulares de cada Estado, acaba por se revelar “um procedimento vazio, sem qualquer sentido de orientação” (Ferreira, 2013: 120). Esta falta de sentido de orientação acaba por se traduzir ao nível da própria acção levada a cabo pelos Estados-Membros que se têm revelado incapazes de adoptar medidas coordenadas (a nível interno) para promover a boa aplicação destas orientações.

Um segundo elemento a considerar tem a ver com as modificações no que concerne ao espectro de forças políticas actantes na arena política não só nacional/ local mas também supranacional/ europeia. Se em alguns Estados-Membros o processo de democratização se encontra perfeitamente consolidado, noutras há, sobretudo nos mais recentes parceiros da União, ainda muito trabalho a fazer neste sentido. Entre novas forças e actores políticos que surgem na arena política, outros há que “perdem ao mesmo tempo a sua margem de acção e de influência, impedindo a consolidação e estabilização das condições democráticas” (Ferreira, 2013: 120). E mesmo nos países com tradição democrática estas questões são passíveis de se verificar, embora de forma diferenciada, e interferir quer na análise, quer no próprio sucesso da implementação destas políticas. Falamos da falta de consolidação da determinação político-ideológica, tanto da população como também dos políticos e até mesmo dos partidos.

Tal significa que neste tipo de análise sobre as políticas públicas de emprego precisamos de ter em consideração não apenas a matéria do programa político, mas também os factores condicionantes destas políticas, nomeadamente a interferência de determinado tipo de padrões de comportamento político e a correspondente formação de “*policy networks*” e

“*policy arenas*”, que eventualmente exercem uma influência maior na definição das políticas públicas do que as próprias instituições formais responsáveis por elas.

É um facto que o quadro que enforma hoje a criação e implementação das políticas públicas não é o mesmo de algumas décadas atrás. O estilo político alterou-se e a acção dos Estados procura pautar-se hoje não tanto por uma lógica clássica de governação, mas por uma lógica de “governança” (Ferreira, 2013). Neste modelo, o papel do Estado não é produzir todos os serviços *per si*, mas antes coordenar a acção público-privada, por forma a garantir que esses serviços e programas sejam prestados a quem deles precisa. A perspectiva da governança acentua ainda a importância da acção concertada e da partilha de recursos entre instituições políticas e actores sociais. Seguindo esta lógica, torna-se claro o que foi acima referido em termos da influência das redes e arenas políticas na definição e implementação das políticas públicas.

Analizar o comportamento das organizações responsáveis pela implementação destas medidas/ propostas assume-se, pois, como fundamental. Mas também é importante conhecer os “*policy receivers*” (neste caso, os trabalhadores) e envolvê-los no próprio processo.<sup>120</sup> De facto, o sucesso das medidas políticas depende em grande parte do envolvimento dos indivíduos (trabalhadores) dos vários Estados-Membros e da sociedade civil, da sua compreensão para a urgência da situação e do seu empenhamento na aceitação das reformas necessárias.<sup>121</sup> Mas também da parte das instituições políticas é fundamental que estas continuem a fazer a aprendizagem política necessária, adaptando de forma contínua as formas e instrumentos de acção pública. Sem esta aprendizagem, o futuro destas medidas pode ficar comprometido, correndo o risco de agravar ainda mais as condições de manutenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e a opção (embora penalizadora do ponto de vista da atribuição dos valores das pensões) por lógicas antecipatórias de retirada do mercado de trabalho que estas medidas visam contrariar.

---

<sup>120</sup> Sobre a posição das empresas e dos trabalhadores nesta matéria versarão os próximos dois capítulos.

<sup>121</sup> A título meramente ilustrativo, refira-se a acção das organizações não-governamentais que têm dado um contributo significativo para a promoção do envelhecimento activo nos respectivos países, ao mesmo tempo que constituem uma fonte de criação de empregos para homens e mulheres mais velhos e desempregados. Veja-se o caso da AGE - Plataforma Europeia para as Pessoas Idosas, que foi criada em 2001, integrando um conjunto de organizações europeias, nacionais e regionais, e que está implicada em actividades políticas e informativas no sentido da mudança de mentalidades, da luta contra a discriminação etária e que visa colocar o tema das oportunidades das pessoas com mais idade no centro das preocupações da UE e dos Estados Membros.

## **2. As políticas nacionais em matéria de envelhecimento activo no trabalho**

O quadro de orientações da União Europeia é, como vimos no ponto anterior, vasto e embora nos dê algumas indicações importantes relativamente à relevância que a questão do prolongamento da vida activa e do envelhecimento activo no trabalho tem em termos políticos, pouco nos diz relativamente à forma como os diferentes Estados-Membros estão a colocar em marcha um plano efectivo de combate ao abandono precoce dos trabalhadores mais idosos do mercado de trabalho e à promoção efectiva de um envelhecimento activo no trabalho.

Apresentamos de seguida um conjunto de medidas desenvolvidas pelos diferentes Estados-Membros nesta matéria.<sup>122</sup> Não sendo uma lista exaustiva, procura no entanto dar conta do tipo de medidas que têm vindo a ser preconizadas de forma diferenciada (quer pelas suas características, quer pelo modo como são formuladas) pelos diferentes Estados, dando ao mesmo tempo alguns exemplos da sua aplicação nos países da União Europeia.

- i) Criação de restrições no acesso a esquemas de retirada precoce do mercado de trabalho, penalizando e restringindo a sua utilização ou mesmo eliminando, por via legislativa, a sua existência.

Na **Holanda**, a partir de Janeiro de 2003, as novas reformas antecipadas deixaram de ter taxas favoráveis, tendo todos os sistemas de retirada voluntária do mercado de trabalho sido convertidos em 2009 em sistemas de pré-reforma, com novas regras. Desde Julho de 2002 deixou ainda de ser possível definir regimes mais favoráveis para processos empresariais, ou outros, que conduzam à retirada precoce de trabalhadores com menos de 65 anos. No domínio das pensões antecipadas e pré-reformas. Na **Dinamarca**, uma nova legislação, que entrou em vigor em 2003, aboliu as situações transitórias de passagem à reforma, substituindo-as por dispositivos de reclassificação e inserção em condições especiais.

- ii) Activação dos desempregados mais velhos em processos de procura de emprego, condicionando a atribuição do subsídio de desemprego à prova da realização de uma procura ativa de emprego.

---

<sup>122</sup> A referencia a estas medidas pode ser encontrada no relatório da OCDE, *Live longer work longer* (2006) e ainda nos vários relatórios nacionais que este organismo tem vindo a realizar e que podem ser consultados em: [http://www.oecd-ilibrary.org/employment/ageing-and-employment-policies-vieillissement-et-politiques-de-l-emploi\\_19901011](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/ageing-and-employment-policies-vieillissement-et-politiques-de-l-emploi_19901011)

Na **Bélgica**, onde os trabalhadores com mais de 50 anos que se encontravam em situação de desemprego podiam aceder às subvenções de desemprego sem a obrigação de procurarem emprego e de se inscreverem nos Centros do Serviço Público de Emprego, voltaram, a partir de 2002 e desde que tenham idade inferior a 57 anos, a ser obrigados a inscrever-se e a preencher os requisitos da procura activa de emprego, para acederem ao subsídio. No mesmo sentido, foi reintroduzida na **Holanda** a obrigatoriedade de os desempregados com 57 anos e meio ou mais e até aos 65 anos, procurarem activamente emprego, para acederem ao subsídio.

iii) Eliminação dos expedientes legislativos que permitiam a utilização dos esquemas de saída antecipada como forma de viabilizar a socialização dos custos da reestruturação das organizações.

Na **Bélgica** estão a ser combatidas as práticas que neste país se designam de "Canadá Dry" e que se traduzem na aplicação combinada de diversos esquemas sociais e das empresas, conduzindo à reforma antecipada de trabalhadores, especialmente quadros e trabalhadores dos serviços, logo a partir dos 50 anos.

iv) Criação de esquemas flexíveis de gestão de fim de carreira, como a reforma e subsídio de desemprego “a tempo parcial”, permitindo conciliar a pensão com a manutenção de um emprego, ainda que a tempo parcial.

Em **Espanha**, um acordo para a melhoria e desenvolvimento do sistema de protecção social, de Abril de 2001, incorporou um esquema geral de apoio ao prolongamento da vida activa, através de mecanismos voluntários e instrumentos incentivadores da reforma gradual e flexível, com efeitos legais em 2002. Nesta reforma estabelecem-se medidas que permitem compatibilizar a pensão de reforma com o exercício de outras actividades laborais a partir dos 65 anos. Em 2002 entrou ainda em vigor um novo regime que abre a possibilidade de combinar o trabalho a tempo parcial com o benefício de pensões parciais. Um dos incentivos típicos para a maior permanência dos trabalhadores na vida activa são os sistemas de gestão de fim de carreira. Um sistema de crédito de tempo adoptado na **Bélgica** desde Janeiro de 2002, abre a possibilidade aos trabalhadores com 50 ou mais anos reduzirem o tempo de trabalho e, nesse caso, receberem até ao fim da carreira profissional uma indemnização mensal compensatória da perda de salário.

v) Promoção da utilização dos trabalhadores mais velhos como tutores ou formadores de jovens em processo de entrada no mercado de trabalho, actividade subsidiada ou fiscalmente favorecida.

Na **Bélgica** aos trabalhadores que optem por uma redução do tempo de trabalho (para meio tempo) no final de carreira é dada a possibilidade de prestação de serviços remunerados como tutores ou formadores de apoio à integração de novos trabalhadores nas empresas ou sectores onde exercem actividade, dando lugar a um apoio financeiro ao empregador. Os trabalhadores mais velhos inseridos neste esquema devem frequentar previamente uma acção de formação de formadores no organismo competente (FOREM), quando não possuam competências pedagógicas.

vi) Criação de esquemas activos de promoção de programas de ergonomia e de melhoria das condições de trabalho, por forma a facilitar a manutenção dos postos de trabalho dos trabalhadores mais velhos.

A **Suécia** criou em 2002 um Programa Nacional em 11 pontos com vista a promover a saúde no trabalho, denominado “*11-point programme for Better Health in Working Life*”. Entre outras medidas, o programa contém ajudas para a retoma rápida do trabalho de trabalhadores depois de doença prolongada. Na **Bélgica**, foi criado em 2001 um fundo de financiamento de estudos de adaptação das condições de trabalho para os trabalhadores com 55 anos e mais.

vii) Incentivos fiscais para a manutenção dos trabalhadores mais velhos ou a penalização do seu licenciamento, associando os empregadores aos custos das pensões dos trabalhadores licenciados até à idade legal da reforma.

Na **Bélgica**, em matéria de redução de cotizações patronais para a segurança social, a partir de 2002, passou a ser prevista a redução proporcional à idade das cotizações que são devidas aos trabalhadores a partir dos 58 anos. E ainda a integração desta medida numa acção de simplificação das cargas sociais extensivas aos trabalhadores de 55 anos em 2003. Em **Espanha**, em 2002, o novo regime de cotizações para a segurança social passou a prever a continuação das bonificações para os contractos com trabalhadores de mais de 45 anos e a redução de cotas para os que têm mais de 60 anos. Entre os 60 e 64 anos a redução passou para a ser de 50%. Se o trabalhador tem mais de 65 anos e descontou 35 anos, tanto ele como a entidade patronal ficam, em condições normais, isentos de cotizações. Na **Holanda** foi estabelecida uma lei que prevê uma contribuição dos empregadores para os custos do desemprego quando os trabalhadores mais velhos despedidos recorram ao seguro de desemprego. Deverá ser paga quando um trabalhador com 57 anos e meio ou mais solicite o subsídio de desemprego na sequência de um despedimento.

viii) Criação de incentivos especiais para a contratação de trabalhadores mais velhos.

Na **Bélgica**, o Plano «Activa», em vigor desde Janeiro de 2002, prevê a redução de cotizações patronais a favor de empresas que recrutem certas categorias de trabalhadores com 45 ou mais anos. Na **Suécia** um incentivo especial foi criado em 2001 a favor dos empresários que empreguem desempregados de longa duração com mais de 57 anos. No âmbito do programa *New Deal 50+* do **Reino Unido**, figura um crédito ao emprego, exonerado de impostos para os trabalhadores de mais de 50 anos desempregados que recebam prestações sociais há mais de seis meses e que voltem a trabalhar. Essa compensação é acrescida à remuneração normal desses trabalhadores durante 52 semanas.

ix) Criação de sistemas de reconhecimento e certificação das competências profissionais tácitas obtidas pelos trabalhadores ao longo da sua carreira como forma de reforçar o reconhecimento formal do capital humano obtido na produção.

Em **França** promove-se a certificação de competências adquiridas no mundo do trabalho (com base numa lei de modernização social adoptada em 2002), sendo este dispositivo mobilizado em especial em favor dos trabalhadores mais velhos. Nos processos e acompanhamento das reestruturações de empresas é ainda previsto que os serviços dêem prioridade à mobilização de meios em favor da manutenção da actividade.

x) Promoção de esquemas de formação profissional certificada em condições mais favoráveis para os trabalhadores mais velhos.

Na **Suécia** uma das linhas de força para a reinserção de activos que abandonaram o mercado de trabalho é a (re)qualificação dos trabalhadores (formação profissional complementar) e a certificação de competências. Para estimular a formação nas idades mais elevadas são disponibilizados fundos para apoiar formandos entre os 51 e 55 anos, que beneficiarão de horários reduzidos para o efeito.

xi) Lançamento de campanhas nacionais de sensibilização da sociedade para as questões do emprego de trabalhadores mais idosos e do Envelhecimento Activo.

Na **Holanda**, em Junho de 2001, o Governo criou uma estrutura, o *Older Workers Task Force*, destinada a encorajar e a alterar as mentalidades, tanto de empregadores como de trabalhadores, quanto às questões do envelhecimento. Compreende representantes dos parceiros sociais, do sector privado, das minorias, de cidadãos seniores, organizações, universidade, organizações políticas e mídia.

xii) Reconhecimento e divulgação de boas práticas adoptadas pelas empresas e organizações no domínio do Envelhecimento Activo, como forma de promover a sensibilização dos actores privados neste domínio.

No **Reino Unido** o Governo lançou em 2007 um vasto programa, o «AgePositive», que promove campanhas junto de todos os sectores da sociedade no sentido de promover o Envelhecimento Activo e encorajar as boas práticas de inclusão da diversidade etária no emprego. No âmbito do Programa foi criado o “Employing older workers guide”, que procura orientar os empregadores na gestão de uma força de trabalho multigeracional.

Embora as medidas apresentadas não reflectam o conjunto das iniciativas que, de forma mais integrada ou pontual, têm vindo ao longo da última década a ser levadas a cabo pelos diversos Estados-Membros, elas dão-nos, todavia, conta da diversidade das iniciativas realizadas e das alterações introduzidas nos sistemas normativos e administrativos como forma de incentivar a manutenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Para além disso, reflectem ainda a ampla autonomia, já aludida no ponto anterior, que os Estados-Membros têm em matéria de determinação e regulamentação das suas políticas de emprego e a ausência de uma política europeia (única e coesa) nesta matéria. Se isto só por si merece reflexão e o questionamento acerca da existência de uma Estratégia Europeia que promova a participação activa e efectiva de todos os trabalhadores, independentemente da sua idade, deixa ainda antever a possibilidade de que o prolongamento da vida activa seja feito a várias velocidades (entre os diferentes Estados-Membros), agravando ainda mais as desigualdades de tratamento dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e o tipo de condições que lhes são garantidas para poderem prolongar a sua relação com ele, com qualidade e dignidade.

### **3. O quadro nacional português**

Olhando para o caso português, verifica-se que, no essencial, este corresponde a uma transposição para os Planos Nacionais de Emprego das recomendações e resoluções adoptadas pela Comissão Europeia.

Ainda assim, há algumas medidas (apesar da sua importância diversa) tomadas com vista ao envelhecimento activo no trabalho pelo Estado Português que merecem destaque,

sendo algumas meros processos de ajustamento de disposições administrativas, enquanto outras estão integradas em programas estruturados na óptica do envelhecimento activo em programas mais amplos ou nos diferentes sistemas de governação, como é o caso das reformas dos sistemas de pensões.

A primeira referência explícita à questão da promoção do envelhecimento activo surge no *Plano Nacional de Emprego (PNE) de 1999*, onde se enfatiza a importância de “desenvolver, no contexto de uma política para um envelhecimento em actividade, medidas como a manutenção da capacidade de trabalho, a aprendizagem ao longo da vida e outras fórmulas de trabalho flexíveis, por forma a que os trabalhadores mais velhos<sup>123</sup> possam também participar activamente na vida profissional”.<sup>124</sup>

Pese embora esta questão passe a estar consagrada em todos os PNE subsequentes – com destaque para o *PNE de 2004* que concretiza, através da apresentação de um plano de acção, as prioridades, os objectivos e as intervenções a desenvolver para atingir os objectivos a curto e médio prazos inscritas na segunda fase da EEE<sup>125</sup> – é apenas com a criação do *Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego 2005/2008 (PNACE)*, que a política de envelhecimento activo no emprego, é assumida (pelo menos no papel) de forma integrada.

Tendo em conta as linhas directrizes para o emprego estabelecidas pelo PNACE, foram definidos os Desafios Estratégicos e Grandes Prioridades para o *PNE 2005-2008*. Neste, a questão da promoção do envelhecimento activo e a mobilização para o mercado de trabalho de todos ao longo da vida activa assume-se como uma das quatro prioridades definidas a nível nacional. Já no âmbito da prioridade “Promover o envelhecimento activo” são definidas as principais linhas de intervenção e instrumentos:

### LINHAS DE INTERVENÇÃO

- “Implementar uma Estratégia nacional para a valorização e o prolongamento da vida activa, integrando de forma coerente e complementar as diferentes intervenções

---

<sup>123</sup> No caso dos Planos Nacionais a referência aos trabalhadores mais velhos não se confina aos limites dos 55-64 anos, embora esta faixa etária seja a de referência para efeitos de monitorização do cumprimento das metas quantificadas.

<sup>124</sup> PNE 1999, p. 46.

<sup>125</sup> Veja-se plano de acção in PNE 2004, pp.26-27.

sectoriais e dos diferentes actores, tendo como objectivo promover condições mais favoráveis ao prolongamento da vida activa dos trabalhadores.

- Implementar um Programa Específico de Emprego para desempregados com 55 ou mais anos (vide Directriz n.º 19). Desincentivar a saída precoce do mercado de trabalho, fazendo convergir os regimes jurídicos de protecção social na velhice dos sectores público e privado e alterando o regime jurídico de flexibilização da idade de reforma (vide prioridade relativa à modernização do sistema de protecção social).
- Promover as condições de empregabilidade dessa população, através sobretudo da sua requalificação profissional, do investimento em melhores condições de higiene e saúde no trabalho e da promoção de regimes mais flexíveis e menos penalizadores de trabalho para os empregados mais velhos.
- Reforçar a economia social, enquanto mecanismo privilegiado de criação de emprego para activos mais velhos, assim como das formas de voluntariado, como meio de estimular e manter esta população a desenvolver actividades de interesse social”.

## INSTRUMENTOS

- “Estratégia nacional para a valorização e o prolongamento da vida activa.
- Programa de Intervenção para desempregados seniores (55 e mais anos), visando promover o envelhecimento activo, desincentivando a saída precoce do mercado de trabalho, promovendo de forma mais intensa a reinserção profissional destes desempregados e relançando a inserção em actividades de interesse social, nomeadamente em Programas Ocupacionais e num novo Programa de Voluntariado Sénior (vide Directriz n.º 19).
- Convergência dos regimes de protecção social entre o sector público e privado, desincentivando assim a saída precoce do mercado de trabalho.
- Suspensão e alteração do regime de flexibilização da idade da reforma”.<sup>126</sup>

Contudo, mesmo no âmbito de outras prioridades, é feita referência à questão do envelhecimento activo e são apresentados alguns instrumentos de acção, nomeadamente na prioridade “*Modernizar o sistema de protecção social, tornando-o amigável ao emprego*”, em que se refere a necessidade de tornar o sistema de protecção social amigável do emprego,

---

<sup>126</sup> PNACE 2005-2008, pp.132,133.

combatendo a saída precoce do mercado de trabalho para a reforma; e ainda na prioridade “*Promover o reforço da formação contínua dos trabalhadores*”, em que se salienta a necessidade de reforçar as acções que visem a actualização profissional dos activos empregados, em particular dos menos qualificados e mais velhos (Directriz n.º 18, no que diz respeito às linhas de intervenção e instrumentos de resposta à prioridade relativa ao envelhecimento activo).

Na sequência deste plano são ainda lançadas outras medidas e iniciativas. De entre estas destaca-se a *Proposta de reforma das Políticas activas de emprego*, apresentada pelo Ministério do Trabalho e Solidariedade Social em 2007 e a *Iniciativa Emprego 2009*. A primeira faz uma referência, no seu ponto 2.3, à necessidade de aumentar o emprego e combater o desemprego dos trabalhadores mais velhos, apresentando para o efeito três medidas:<sup>127</sup>

1. Bonificação ou isenção temporário da taxa social única na contratação de trabalhadores mais velhos;
2. Apoios à contratação de trabalhadores mais velhos;
3. Criação de uma Estratégia Nacional de Envelhecimento Activo (ENEA).

Já a Iniciativa Emprego apresenta um conjunto de medidas específicas de apoio e estímulo ao emprego, algumas das quais destinadas aos trabalhadores mais velhos,<sup>128</sup> a saber:

1. Apoio ao Emprego em micro e pequenas empresas;
2. Apoio à contratação de jovens, de desempregados de longa duração e de públicos específicos;
3. Apoio à contratação a termo de trabalhadores mais velhos e de públicos específicos.

A síntese das medidas e a ligação aos diplomas que regulamentam cada um dos apoios encontra-se traduzida no quadro abaixo:

---

<sup>127</sup> MTSS, Junho de 2007.

<sup>128</sup> Veja-se Portaria nº 130/2009, de 30 de Janeiro.

Quadro IV.1 - Síntese das medidas dirigidas à promoção do envelhecimento activo

Públicos	Objectivos	Apoios	Destinatários	Condições prévias	Diploma
<b>Deficientes, ex-reclusos e desempregados de longa duração</b>	Promover o trabalho socialmente necessário, dirigindo-se a instituições de solidariedade social e as autarquias.	<p><b>1)</b> Quem está a receber subsídio de desemprego recebe uma bolsa adicional correspondente a 20% do subsídio, suportada pelas autarquias ou entidades de solidariedade social. Caso o promotor seja uma entidade privada sem fins lucrativos, o IEFP paga 50% da bolsa.</p> <p><b>2)</b> Os desempregados com subsídio social de desemprego recebem uma bolsa de 335,38 euros (20% do IAS), paga pelos promotores ou comparticipada pelo IEFP em 50%.</p> <p><b>3)</b> Os desempregados com rendimento social de inserção recebem uma bolsa complementar de 419,22 euros. O IEFP garante 90% ou 80% da bolsa, consoante se trate de entidade privada sem fins lucrativos ou de entidade pública</p>	Serviço público com intervenção local, autarquias e entidades de solidariedade social que celebrem contratos de inserção com desempregados para desenvolver trabalho socialmente necessário. Dá-se preferência a pessoas com deficiência e incapacidades, desempregados de longa duração ou com 55 ou mais anos e ex-reclusos ou pessoas a cumprir pena em regime aberto.	<p><b>1)</b> As entidades promotoras têm que comprovar que as actividades a desempenhar pelos desempregados são relevantes para a satisfação de necessidades sociais temporárias e não visam ocupar um posto de trabalho.</p> <p><b>2)</b> Ter as suas contribuições em dia, estejam legalmente constituídas e com contabilidade organizada.</p> <p><b>3)</b> Os desempregados beneficiários não podem ter prestado trabalho na entidade promotora nos dois anos anteriores.</p>	Portaria 128/2009 de 30 de Janeiro
<b>Maiores de 55 anos sem trabalho</b>	Para as empresas que contratem a prazo trabalhadores com mais de 55 anos sem emprego está previsto o desconto de 50% na taxa social única a cargo da empresa durante o tempo em que vigorar o contrato.	Desconto de 50% na taxa social única a cargo da empresa durante o período em que vigorar o contrato a termo..	<p><b>1)</b> Desempregados com mais de 55 anos que estejam inscritos nos centros de emprego há mais de seis meses.</p> <p><b>2)</b> Beneficiários do rendimento social de inserção, beneficiários de pensões de invalidez, ex-reclusos e ex-toxicodependentes.</p>	<p><b>1)</b> A empresa tem de manter o trabalhador beneficiário dos apoios por 36 meses, pelo menos.</p> <p><b>2)</b> Tem de chegar ao final de Fevereiro de cada ano com mais postos de trabalho em termos líquidos do que em Fevereiro de 2009. Esta obrigação vigora por 3 anos.</p> <p><b>3)</b> Manter o número global de funcionários entre Fevereiro de 2009 e o mês em que contratar estes trabalhadores.</p> <p><b>Excepções</b> Não têm direito ao apoio as empresas</p>	Portaria 130/2009 de 30 de Janeiro

				ou grupos empresariais por onde o trabalhador já tenha passado nos últimos três anos.	
<b>Desempregados acima dos 35 anos que nunca trabalharam</b>	Para os desempregados com mais de 35 anos que nunca encontraram emprego estão consagrados estágios em que o Estado comparticipa entre 20% e 60%. Caso o desempregado tenha mais de 45 anos, a parcela paga pelo Estado será de 60%.	<p>1) O estágio dura no máximo 12 meses e dá direito a uma bolsa que oscila entre os 628,83 euros e os 838,44 euros, consoante a formação dos beneficiários.</p> <p>2) O Estado comparticipa entre 20% e 60% esta bolsa, dependendo da dimensão e da natureza da entidade promotora.</p> <p>3) Caso o estagiário tenha mais de 45 anos, a bolsa é comparticipada em 60% independentemente da natureza e da dimensão do promotor.</p>	<p><b>1)</b> Desempregados com mais de 35 anos de idade, à procura do primeiro ou de novo emprego (a definição usada é igual à do programa para os jovens) e que concluíram, há menos de três anos, o ensino básico ou secundário através do Novas Oportunidades, curso de especialização tecnológica, curso superior ou formação certificada de 250 horas.</p> <p><b>2)</b> Podem candidatar-se empresas, autarquias e entidades sem fins lucrativos.</p>	<p><b>1)</b> A empresa tem que ter a situação contributiva regularizada.</p> <p><b>2)</b> Não pode ter pagamento de salários em atraso.</p> <p><b>3)</b> Não pode ter sido condenada por crime de fraude na obtenção de subsídio público.</p> <p><b>4)</b> As entidades que beneficiaram no passado destes apoios e nos últimos dois anos não contrataram um terço dos estagiários abrangidos não podem usar este apoio.</p> <p><b>5)</b> Os candidatos não podem ser integrados em empresas onde já tenham trabalhado anteriormente, excepto no caso de estágios curriculares (a regra aplica-se também aos estágios para jovens até aos 35 anos).</p>	Portaria 129/2009 de 30 de Janeiro
<b>Empresas com trabalhadores com 45 ou mais anos de idade</b>	Apoios para micro e pequenas empresas que tenham até 49 trabalhadores. Dirigem-se a trabalhadores com mais de 45 anos e reduzem os custos da empresa com a segurança social.	Desconto de 3 pontos percentuais na taxa social única a cargo da empresa. Isto é, em vez de pagar 23,75% sobre o salário, a empresa só tem de pagar 20,75% pelos trabalhadores elegíveis.	Micro e pequenas empresas até 49 trabalhadores com todos os funcionários que tenham 45 ou mais anos de idade. Os que façam este ano 45 anos também têm apoio, da data de aniversário em diante (início do mês seguinte).	<p><b>1)</b> A empresa tem de chegar ao fim de 2009 com o mesmo número de trabalhadores. Isto é, se despedir ou sair alguém, tem de contratar o mesmo numero de trabalhadores que saíram. A Segurança Social vai vigiar esta situação semestralmente e, caso ela não seja cumprida, o apoio é suspenso.</p> <p><b>2)</b> A empresa não pode ter dívidas à Segurança Social.</p>	Portaria 130/2009 de 30 de Janeiro

Fonte: Elaboração própria

Da análise de todas estas medidas resulta claro que ao longo deste período o governo português procurou traduzir para a agenda política a questão da promoção do envelhecimento activo no trabalho. Contudo, a forma adoptada foi pautada sobretudo por medidas avulsas e dispersas.

Embora esta questão surja já de forma mais articulada no PNACE 2005-2008 é apenas com a proposta de criação da Estratégia Nacional para o Envelhecimento Activo (prevista no âmbito do próprio Programa enunciado), em 2006, que passa a ser assumida de forma integrada, incorporando num único documento as principais preocupações relativas a esta questão, linhas de intervenção e instrumentos de implementação (alguns criados para o efeito e outros já existentes). Contudo, também aqui algumas considerações são necessárias.

A Estratégia Nacional para o Envelhecimento Activo (ENEA) constitui um plano de acção para o emprego dos trabalhadores mais velhos e insere-se no âmbito de alguns programas chave de carácter comunitário, em particular da Estratégia de Lisboa, que se consubstancia, a nível nacional, no Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE 2005-2008) – em particular no que diz respeito ao Plano Nacional de Emprego (PNE) e à Estratégia Nacional de Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) – e no Plano Tecnológico.

Na sequência da avaliação realizada pelo Conselho Europeu à execução das políticas de emprego por parte dos Estados-Membros, Portugal foi alvo de uma recomendação que elenca um conjunto de razões para o desenvolvimento de uma estratégia global de envelhecimento activo (Recomendação n.º 741/2004 do Conselho, de 14 de Outubro de 2004).

Segundo a recomendação, embora Portugal apresente taxas de emprego relativamente elevadas, estando perto da consecução da meta de Lisboa para a taxa de emprego total e tendo ultrapassado ligeiramente os valores previstos para os trabalhadores mais velhos, estas caracterizam-se por uma sustentabilidade a prazo reduzida. Para além disso, a situação dos trabalhadores mais idosos em Portugal apresenta outras características problemáticas que requerem uma acção direcionada para este público específico, como sejam:

- Baixos níveis habilitacionais e fraco acesso à aprendizagem ao longo da vida (educação e formação);
- Dificuldades de reintegração no mercado de trabalho em caso de desemprego ou inactividade;

- Condições e organização do trabalho pouco satisfatórias;
- Condições favoráveis à reforma antecipada.

A necessidade de eliminar os incentivos à reforma antecipada, reformar o acesso à formação e garantir condições de trabalho adequadas constituem, pois, as principais razões explícitas que estão na base de todo o trabalho de concepção da estratégia de promoção do envelhecimento activo por parte do Estado Português, cuja proposta é apresentada, finalmente, em 2006.

Num contexto de progressivo envelhecimento demográfico, a ENEA surge, no quadro da Estratégia Europeia para o Emprego e da Estratégia de Lisboa, como um instrumento dirigido aqueles que se aproximam do fim da sua vida activa (55-64 anos), procurando contrariar a tendência seguida até há bem pouco tempo de antecipação da saída para a reforma e aumentar o nível de participação na vida económica.

O reconhecimento da importância crescente deste escalão etário na composição da força-de-trabalho, cada vez mais envelhecida, contrasta todavia com uma situação de vulnerabilidade deste grupo, marcada pela discriminação e pela falta de igualdade de oportunidades de acesso a emprego e ofertas formativas face a grupos etários mais jovens.

Este retrato é claramente descrito no ponto 2 do documento da ENEA, que procura analisar a situação dos trabalhadores portugueses mais velhos no mercado de trabalho, fornecendo-nos um primeiro enquadramento demográfico da população e, em seguida, da força-de-trabalho. Neste ponto, a questão do envelhecimento é evidenciada, assim como a situação dos trabalhadores mais velhos em termos de emprego, estrutura habilitacional e aprendizagem ao longo da vida, condições de trabalho, desemprego e transição para a reforma.

Neste ponto do documento é ainda traçado o perfil dos trabalhadores mais velhos, que nos fornece uma leitura mais pormenorizada das suas principais características. De entre estas destacam-se, pela positiva, as elevadas taxas de emprego deste escalão (mais elevadas do que as da média europeia e ligeiramente acima da meta fixada para 2010) e a estabilidade laboral de que gozam (traduzida esta em termos de nível de antiguidade). Pela negativa, destacam-se os baixos níveis de habilitações e a fraca participação em iniciativas de aprendizagem ao longo da vida (ALV), com consequentes dificuldades em termos de adaptação à mudança e às reestruturações empresariais.

Segundo este documento, os principais problemas apontados resultam da resistência observada neste público-alvo quanto às ofertas de formação (mesmo quando se encontram em situação de desemprego),<sup>129</sup> aliada ao facto de as próprias entidades empregadoras tenderem a privilegiar o acesso à formação de trabalhadores mais jovens e, ainda, os níveis de habilitação particularmente baixos da esmagadora maioria desta população. Outras vulnerabilidades são, todavia, ainda apontadas a este segmento da população: a sua concentração em pequenas e médias empresas (até 49 pessoas), uma parte das quais se caracteriza pelo seu fraco dinamismo e com um carácter de sustentabilidade reduzida no médio e longo prazo e condições deficientes de trabalho, e os baixos rendimentos de uma grande parte destes trabalhadores (os quais, no nosso entender, poderão constituir justificação para as relativamente elevadas taxas de emprego).

A leitura da situação dos trabalhadores mais velhos em Portugal apresentada no documento de trabalho “ENEA” vem dar razão à recomendação feita pela Comissão Europeia, dois anos antes, e justificar a necessidade de uma política integrada nesta matéria.

Perante este diagnóstico, a ENEA assume como seu propósito mais amplo fomentar a participação económica sustentada dos indivíduos ao longo de todo o seu percurso de vida (assegurando a manutenção e a progressão no emprego) e contrariar a saída precoce do mercado de trabalho daqueles que se encontram empregados (óptica preventiva) e ainda combater não só o desemprego dos trabalhadores mais velhos, mas também a passagem generalizada à inactividade e incentivar o retorno dos inactivos ao mercado de trabalho (óptica correctiva).

Estes objectivos gerais encontram-se traduzidos em termos de três grandes linhas orientadoras e prioridades, apresentadas no ponto 4.1 do documento, e que são:

- Prioridade 1 – Estimular a permanência dos trabalhadores mais velhos no Mercado de Trabalho;
- Prioridade 2 – Valorizar e promover o conhecimento dos trabalhadores mais velhos;
- Prioridade 3 – Prevenir e combater o desemprego dos trabalhadores mais velhos.

---

<sup>129</sup> Resistências essas que o Programa Novas Oportunidades vieram desmentir, com a inscrição de um elevado número de individuos mais velhos nos centros de novas oportunidades [em cursos de educação e formação de adultos (EFA) e em processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC)]. Para mais informação veja-se: <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>

Para além destes objectivos gerais, o documento traça ainda alguns objectivos de natureza metodológica e instrumental. Trata-se de objectivos de natureza interna à própria estratégia e que passam por complementar acções/medidas já previstas noutros instrumentos existentes, procurando desta forma evitar o risco de duplicação de instrumentos, e maximizar sinergias com os outros programas, numa lógica de racionalização e optimização de recursos.

Definidas as linhas orientadoras, o documento concretiza no seu ponto 4.2 os objectivos de acção previstos para cada uma das prioridades apresentadas:

Prioridade 1 – Estimular a permanência dos trabalhadores mais velhos no Mercado de Trabalho

**Objectivo 1 – Melhorar a qualidade do trabalho**

**Objectivo 2 – Promover condições mais favoráveis ao prolongamento da vida activa**

Prioridade 2 – Valorizar e promover o conhecimento dos trabalhadores mais velhos

**Objectivo 3 – Promover o acesso dos trabalhadores mais velhos à educação e formação**

**Objectivo 4 – Fomentar a valorização da experiência profissional dos trabalhadores mais velhos**

Prioridade 3 – Prevenir e combater o desemprego dos trabalhadores mais velhos

**Objectivo 5 – Apoiar a reintegração dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, nomeadamente os afectados por processos de reestruturação económica**

O documento identifica ainda os instrumentos-chave que servirão de suporte à concretização de cada um dos objectivos traçados e os pressupostos inerentes aos mesmos (ponto 4.2 do documento) e discrimina, embora de modo geral, as actividades a desenvolver para a implementação da Estratégia (ponto 5), num total de 37 acções previstas, e que em seguida se apresentam de forma sintética.

**Objectivo 1 - Melhorar a qualidade do trabalho**

- Reforço da actividade inspectiva, incidindo em particular no domínio do prolongamento da duração do trabalho;
- 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;

- Projecto “Vida activa, saudável no local de trabalho” (PNAP);
- Introdução no prémio “Prevenir mais, viver melhor no trabalho” a categoria de envelhecimento activo;
- Promoção de condições de trabalho ergonómicas nos casos em que se verifique uma redução da capacidade funcional do trabalhador.

**Objectivo 2 – Promover condições mais favoráveis ao prolongamento da vida activa**

- Implementação das Linhas Estratégicas de Reforma da Segurança Social, designadamente as que se prendem com a promoção do envelhecimento activo:
  - Revisão o regime de flexibilidade da idade de acesso à pensão por velhice;
  - Alteração da fórmula de cálculo das futuras pensões;
  - Postecipação da idade legal de reforma para desempregados de longa duração para os 62 anos;
  - Revisão dos estatutos de aposentação e regimes especiais de aposentação;
  - Melhoria do regime de acumulação de pensões de invalidez com rendimentos de trabalho;
- 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;
- Promoção da manutenção de trabalhadores mais velhos desempregados no mercado de trabalho por via do subsídio de desemprego parcial.

**Objectivo 3 – Promover o acesso dos trabalhadores mais velhos à educação e formação**

- 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);
- Reforço da participação em formação contínua de activos a partir dos 45 anos e promoção da formação por iniciativa própria, através de majorações e/ou alargamento de apoios;

- Programas de Consultoria-Formação para pequenas empresas, como forma de acesso dos seus trabalhadores mais velhos a oportunidades de formação;
- Reforço da orientação profissional para trabalhadores que necessitem de novas competências, aquando da introdução de novos métodos de trabalho ou gestão de carreira;
- Centros Internet e certificação de competências básicas em TIC.

**Objectivo 4 – Fomentar a valorização da experiência profissional dos trabalhadores mais velhos**

- Campanha Nacional de Promoção do Envelhecimento Activo;
- Prémio de boas práticas no âmbito da promoção da permanência e integração dos trabalhadores mais velhos no Mercado de Trabalho;
- Priorização e/ou majoração de apoios à reconversão de trabalhadores mais velhos em orientadores, monitores ou tutores no âmbito das medidas integradas de emprego e formação;
- Projecto “ReCriar o futuro” – preparação da reforma.

**Objectivo 5 – Apoiar a reintegração dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, nomeadamente os afectados por processos de reestruturação económica**

- Iniciativa REAGE;
- 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 em empreendedorismo;
- Inserção dos trabalhadores mais velhos em actividades de interesse social, nomeadamente no Novo Programa de Voluntariado Sénior e em Programas Ocupacionais;
- Incremento das parcerias com agentes sociais no sentido de reforçar a actuação direcionada para desempregados mais velhos e reforçando o papel da economia social;
- Programa de Intervenção para desempregados entre os 31-54 anos, numa lógica de abordagem ao longo do ciclo de vida;

- Apoio aos trabalhadores em risco de desemprego e/ou desempregados das empresas em reestruturação, reorganização ou modernização (Programas FACE e AGIIRE/NIRP);
- Disseminação de boas práticas e divulgação de projectos-piloto de actividades direcionadas para trabalhadores mais velhos pouco qualificados;
- Criação de uma bolsa de recrutadores constituída por desempregados mais velhos inscritos nos Centros de Emprego;
- Privilegiar o recrutamento de formadores junto de desempregados mais velhos e integrados na bolsa de formadores dos SPE;
- Estimular a emergência de projectos-piloto para desempregados, jovens e mais velhos, no âmbito do empreendedorismo.

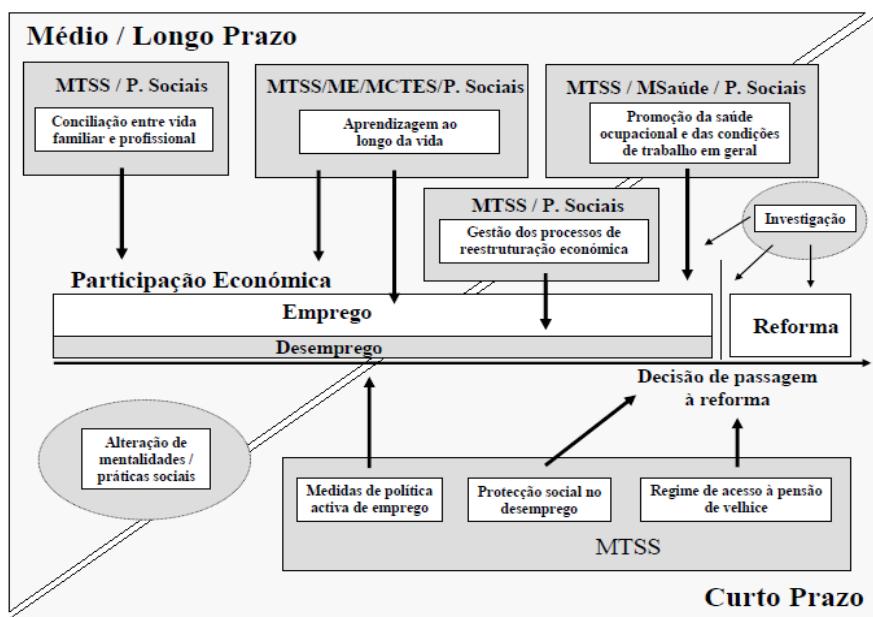
Do ponto de vista dos resultados esperados, apenas 3 acções (num conjunto de 37) materializam os objectivos e os traduzem em termos de metas a alcançar:

- Iniciativa Novas Oportunidades – “*aposta na qualificação de um milhão de activos até 2010.*”
- Iniciativa REAGE – “*assegurar uma resposta que potencie a reinserção profissional dos adultos inscritos nos Centros de Emprego antes destes perfazerem 12 meses de inscrição, antecipando sempre possível esse prazo para metade*”.
- Reforço da participação em formação contínua de activos a partir de 45 anos – “*Redução do gap de participação entre este grupo e a média global, ao longo do período de vigência do Plano*”.

Já no que se refere à identificação dos principais *stakeholders* o documento faz referência clara aos principais intervenientes e respectivos domínios de intervenção, como se pode verificar na figura abaixo.

Figura IV.1 - Intervenientes e domínios de intervenção da ENEA

Implementação: principais intervenientes e domínios de intervenção



Fonte: ENEA, 2006

Em termos gerais, a ENEA apresenta, a nosso ver, dois pontos fortes em matéria de resposta política ao envelhecimento activo no trabalho: um primeiro, do ponto de vista da sua forma, que se traduz na tentativa de sistematizar e congregar num único documento um conjunto de medidas dispersas e avulsas (que já apareciam na sua maioria inscritas nos vários PNE e no PNACE de 2005-2008), criando desta forma uma abordagem integrada e mais coesa. Um segundo, relativo ao conteúdo que encontramos contido nesta proposta, nomeadamente em termos do diagnóstico que é apresentado sobre a situação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, na identificação dos principais *stakeholders* e respectivas áreas de intervenção no decurso do processo de implementação.

Contudo, embora existam, *ipso facto*, algumas medidas de incentivo à contratação dos trabalhadores mais velhos e à sua manutenção no mercado de trabalho, a verdade é que as respostas políticas dadas pelo Estado português nesta matéria têm sido escassas, o que nos leva a questionar o seu real compromisso na promoção de um prolongamento da vida activa com condições dignas e ajustadas a uma força de trabalho cada vez mais envelhecida. Mas diz ainda algo relativamente ao (des)compromisso assumido pelos próprios parceiros sociais.

O facto de a ENEA não ter sido aprovada em sede de concertação social, e constituído matéria de facto para a existência de uma estratégia integrada e coesa de promoção do envelhecimento activo no trabalho, coloca-nos algumas (sérias) dúvidas sobre o modo como

Portugal tem procurado promover o prolongamento da vida da activa (a começar pelas medidas já existentes), arriscando o prolongamento da situação de vulnerabilidade dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e que exigirão uma acção correctiva futura com custos acrescidos.

#### **4. Síntese conclusiva**

Observando o impacto das medidas de promoção do envelhecimento activo no trabalho verifica-se que, no quadro da União Europeia, alguns progressos têm sido alcançados, nomeadamente no que se refere ao aumento da taxa de emprego entre os trabalhadores mais velhos e na criação de sistemas que permitam a manutenção da sua relação com o mercado de trabalho. No entanto, o seu sucesso não pode ser generalizado, dependendo das situações concretas de cada país e do nível de compromisso assumido nesta matéria.

De facto, se nos debruçarmos sobre os principais objectivos definidos pela Estratégia de Lisboa em matéria de emprego e estruturadores da própria Estratégia Europeia para o Emprego, Portugal é apresentado como tendo um dos piores desempenhos nesta matéria no conjunto dos Estados-Membros, nomeadamente no que se refere ao reforço da participação dos trabalhadores no mercado de trabalho (a par da Hungria e Malta) e no aumento das qualificações da força de trabalho (juntamente com a Grécia) (Tilford e Whyte, 2009). Tratando-se de uma apreciação genérica, ela revela no caso dos trabalhadores mais velhos alguns contornos sobre os quais vale a pena reflectir.

Se analisarmos o objectivo de “*elevar para 50% a taxa de emprego dos trabalhadores mais idosos (55-64 anos) até 2010*” verifica-se que em termos da UE-27 este revela progressos significativos, passando de 36,9% em 2000 para 46,3% em 2010 (Eurostat, 2015). Já em Portugal, e segundo a mesma fonte, em 2000 já essa meta havia sido atingida, situando-se, à data, nos 50,7%. Se numa primeira análise o desempenho de Portugal poderia ser tido como uma referência a seguir pelos restantes Estados-Membros,<sup>130</sup> a evolução registada nos anos seguintes (sobretudo a partir de 2008, aquando da eclosão da crise económica) veio mostrar a fragilidade das medidas políticas adoptadas em matéria de emprego e a sua incapacidade para contrariar a redução do emprego entre os trabalhadores mais velhos que se

---

<sup>130</sup> A par do Reino-Unido, Dinamarca e Suécia.

seguiu<sup>131</sup> – em 2009, esta situava-se nos 49,7%, isto é, no limiar da meta definida em Estocolmo, atingindo o seu valor mais baixo em 2012, com 46,5% (Eurostat, 2015).

Apesar desta quebra, Portugal continua ainda assim a registar taxas de emprego entre os mais velhos superiores à maior parte dos seus pares europeus (sobretudo os do sul da europa e da europa de leste), revelando uma margem de progressão mais reduzida do que estes, mas que abre espaço para a discussão das questões relativas à qualidade desse emprego, nomeadamente das que se referem às qualificações destes trabalhadores, à aprendizagem ao longo da vida e às condições gerais de trabalho que lhes são oferecidas, e que são consideradas como fundamentais num quadro de prolongamento da vida activa.

Já no que se refere à *meta “aumentar a idade efectiva de reforma por cinco anos (65) até 2010”*, na maioria dos países, a idade oficial de reforma varia entre 60 e 65 anos para as mulheres e entre 62 e 65 anos para os homens (OCDE, 2012). Em 2010, a idade média de reforma para os trabalhadores da UE27 era de 61,5 e para os trabalhadores portugueses de 62,8 anos. Estes valores, embora estejam ainda longe do objectivo de Lisboa, revelam a tendência para um prolongamento da relação dos trabalhadores mais velhos com o mercado de trabalho. No entanto, nesta matéria a situação portuguesa novamente merece destaque, não só pela idade da reforma ser mais tardia do que na Europa em geral, mas ainda pelo facto da actividade ser muitas vezes prolongada para além dos 65 anos, segundo dados do European Social Survey (Eurostat). Em 2010, a taxa de emprego dos trabalhadores com mais de 65 anos era em Portugal de 17% (mais +12 p.p. do que na média da UE27).

Na realidade, esta tem sido uma matéria na qual todos os Estados-Membros (incluindo Portugal) têm envidado esforços claros, criando programas mais ou menos ambiciosos, no sentido de criar sistemas de pensões mais sustentáveis.<sup>132</sup>

Apesar dos investimentos sérios nesta matéria, a política de emprego, não só em Portugal mas na própria EU, continua aquém das expectativas. Como é referido no relatório conjunto sobre o emprego 2006/2007 do Conselho Europeu, datado de 23 de Fevereiro de 2007, mesmo antes do eclodir da crise, embora os Estados-Membros tenham vindo, efectivamente, a privilegiar uma abordagem integrada do trabalho ao longo do ciclo de vida, “as políticas que visam os jovens, mulheres e trabalhadores mais velhos são ainda, grande

---

<sup>131</sup> Redução esta que não foi específica dos trabalhadores mais velhos, mas tradutora de uma tendência geral que afectou sobretudo os mais jovens.

<sup>132</sup> A este propósito veja-se por exemplo o acordo sobre a reforma da Segurança Social em Portugal.

parte das vezes, tratadas separadamente”.<sup>133</sup> Ainda de acordo com este relatório, apenas nove países cumpriam na altura o conceito de novo começo: Áustria, República Checa, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Letónia, Holanda e Suécia, registando práticas de promoção de envelhecimento activo no trabalho assinaláveis e dignas de registo.<sup>134</sup>

Este leque de países, com situações tão diversas nesta matéria, é a demonstração clara de que nem sempre são os países que estão em pior situação que enfrentam o problema de forma mais voluntarista e consistente. Pelo contrário, embora alguns destes Estados-Membros já registem um elevado nível de participação dos trabalhadores mais velhos na actividade económica, alguns deles com valores superiores às metas estabelecidas para 2010 (casos da Dinamarca, Finlândia, Reino Unido, Letónia e Suécia), insistem na promoção de programas ambiciosos para responder ao desafio do envelhecimento no mercado de trabalho.

Ora, em Portugal estamos longe desta realidade. A ausência de uma política integrada nesta matéria, prevista na proposta de 2006 para a criação de uma Estratégia Nacional para o Envelhecimento Activo no trabalho, mas entretanto gorada por falta de entendimento entre os parceiros sociais, parece ser indicativo do muito que ainda tem de ser feito.

Se esta situação é já em si preocupante, não abonando muito quanto à possibilidade de alterar a curto/médio prazo a situação do emprego em Portugal, nomeadamente para os mais velhos, ela fica ainda mais “negra” face à conjuntura actual. Se até à eclosão da crise sistémica que atravessamos na actualidade a questão do crescimento e do emprego constituía a principal prioridade, neste momento todas as atenções/ acções se encontram unicamente voltadas para o controlo dos défices das dívidas pública e externa e para a necessidade de adoptar medidas que permitam a redução da despesa pública.<sup>135</sup>

Neste contexto, todas as preocupações sociais e políticas em matéria de envelhecimento activo no trabalho parecem ter ficado em suspenso face à necessidade urgente de recuperar o estado das finanças públicas, sendo previsível que estas medidas venham a ter não apenas um impacto negativo sobre a capacidade de Portugal cumprir os objectivos de 2020 da Europa em matéria de emprego, mas que possam acentuar ainda mais a segmentação

---

<sup>133</sup> Este relatório encontra-se disponível em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c11335\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11335_en.htm)

<sup>134</sup> Esta conclusão revela-se consistente com os dados obtidos relativamente às boas práticas apresentadas pela Eurofound e que serão discutidas no capítulo seguinte.

<sup>135</sup> Conseguido, como temos visto, através do aumento da carga fiscal e de impostos que criativamente vão sendo criados para assegurar esse encaixe financeiro.

do mercado de trabalho. Com efeito, e como alerta o próprio Observatório Europeu do Emprego:

o que a realidade tem demonstrado é que estas medidas têm tido um impacto negativo na mitigação dos efeitos da crise no mercado de trabalho. Em primeiro lugar, o aumento dos impostos pode ter um impacto negativo na actividade económica e, por conseguinte, no mercado de trabalho. Em segundo lugar, a suspensão de novos contractos na administração pública também vai acentuar essa tendência. Em terceiro lugar, a eliminação das medidas de curto prazo irá suspender o apoio extra dado às empresas em dificuldade financeira, aos desempregados e às pessoas em risco de perder os seus empregos (2010: 25-26).

## **CAPÍTULO V - PROLONGAMENTO DA VIDA ACTIVA E QUALIDADE DO EMPREGO: A VISÃO DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS SOBRE AS SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Apostar na promoção de uma estratégia que vise o prolongamento da vida activa e o envelhecimento em actividade assume-se, como temos vindo a discutir ao longo deste trabalho, como uma necessidade para a qual as sociedades precisam encontram respostas urgentes. Se do ponto de vista dos princípios, esta questão parece relativamente consensual, a sua transposição para a prática tem-se revelado de difícil concretização.

Com efeito, e pese embora o vasto acervo de recomendações produzido sobre esta matéria ao longo das duas últimas décadas pela Comissão Europeia e os vários Conselhos Europeus,<sup>136</sup> na prática, as estratégias desenvolvidas pelos diferentes Estados-Membros com vista à concretização deste objectivo têm demonstrado que, em geral, estes têm concentrado os seus esforços sobretudo na remodelação do enquadramento legal dos sistemas de prestações sociais, dando menos importância à melhoria das condições de trabalho ou aos incentivos fornecidos aos empregadores para que retenham ou recrutem trabalhadores mais velhos.<sup>137</sup>

Esta situação, embora tenha conhecido nos últimos anos alguma evolução no sentido de uma tentativa de maior equilíbrio entre estas vertentes, levanta uma questão de grande pertinência no domínio da gestão do envelhecimento da força de trabalho, que se prende com o modo como este prolongamento da vida activa deve ser efectivado, traduzindo não apenas aquilo que são as necessidades do mercado de trabalho (de maior produtividade e competitividade) e de garantia da sustentabilidade dos sistemas de segurança social (previsto pelo aumento da idade legal de reforma e a eliminação dos incentivos às reformas antecipadas), mas também as características de uma força de trabalho envelhecida e as necessidades individuais de cada trabalhador em relação ao seu próprio percurso profissional.

Consideramos pois que a discussão sobre o prolongamento da vida activa deve ser feita sobretudo a partir da reflexão sobre as condições necessárias para garantir que a manutenção na actividade (contra as expectativas geradas de saída aos 65 anos ou até mesmo a possibilidade de antecipar esta saída para uma idade inferior) seja acompanhada com uma melhoria da qualidade do trabalho e do emprego, nomeadamente em termos da adaptação das condições de trabalho às capacidades dos trabalhadores mais velhos e às alterações (físicas e

---

<sup>136</sup> A este propósito veja-se o trabalho de compilação sintetizado no artigo de Ferreira (2011).

<sup>137</sup> Conforme referido nos próprios relatórios de avaliação da Comissão Europeia (2002; 2004).

cognitivas) decorrentes do próprio processo de envelhecimento, atendendo quer às limitações que podem advir com a idade, mas também às vantagens que a experiência produz.

O reconhecimento desta necessidade parece encontrar eco nas preocupações políticas da União Europeia. A ideia de “mais e melhores empregos” lançada pela Estratégia de Lisboa vem chamar a atenção para a necessidade de estabelecer metas que tenham em conta não apenas o número de pessoas no mercado de trabalho, mas também a qualidade do trabalho e do emprego, num reconhecimento claro de que este objectivo político dependerá, em última análise, das condições laborais exercidas ao longo da trajectória de vida e do consequente impacto sobre a saúde e a capacidade de participação dos trabalhadores, sobretudo os mais envelhecidos.

Contudo, quando olhamos para a realidade e nos debruçamos sobre as estatísticas disponíveis acerca do mercado de trabalho, deparamo-nos com algumas dificuldades em ver nelas concretizado este objectivo.

É verdade que atendendo apenas às estatísticas do emprego, a situação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho parece menos preocupante do que aquela que se regista entre outros grupos etários, nomeadamente os jovens. Contudo, e como é referido pela própria Estratégia de Lisboa, a sustentabilidade do mercado de trabalho e, consequentemente, do emprego dos trabalhadores mais velhos, não se confina ao quantitativo de empregos criados ou existentes, requerendo que este quantitativo se traduza em parâmetros qualitativos que assegurem, como refere Green (2006), o bem-estar e permitam o desenvolvimento humano e profissional dos trabalhadores nas melhores condições e em respeito pelas suas necessidades fundamentais.

Sendo esta questão determinante no sucesso de qualquer política, ela assume-se como central quando se discute a necessidade de prolongamento da vida activa, sobretudo se atendermos àquilo que é a realidade, hoje, do trabalho e da forma como os mais velhos são encarados no mercado, gerando relações “centrifugas” (Tomás, 2012) que tendem a marginalizar os trabalhadores em função da sua idade, numa clara demonstração da perda de valor reconhecido pelo mercado de trabalho quanto às suas competências e capacidades.

É verdade que este retrato geral tem traços específicos que impedem a sua generalização ou a propensão, por vezes tentadora, de considerar como homogénea a situação dos trabalhadores mais velhos face ao mercado de trabalho. Sabemos, hoje, de forma clara, que esta depende de um conjunto diverso de factores que, conjugados entre si, conduzem a

uma heterogeneidade de situações e a uma maior ou menor exposição a estas lógicas centrifugadoras.

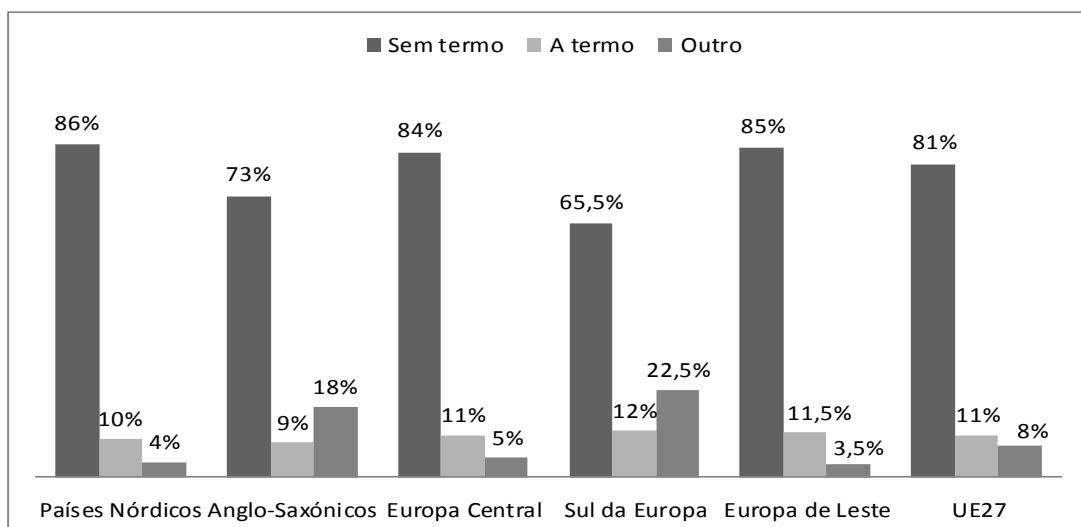
Ainda assim, e tendo em mente as particularidades existentes quando nos reportamos ao universo dos trabalhadores mais velhos, procuramos neste capítulo perceber de que modo o objectivo de aumentar o volume de emprego nesse segmento populacional se tem consubstanciado em melhores empregos e na procura de uma maior qualidade do trabalho, que dignifique os trabalhadores mais envelhecidos. Ou será que, pelo contrário, tem sustentação a tese da crescente desvalorização do seu trabalho e da degradação das suas condições laborais, o que, a confirmar-se, coloca em causa a exequibilidade de um prolongamento da vida laboral digno e satisfatório para os trabalhadores?

## 1. Carreira e segurança no emprego

Num contexto em que cada vez mais o emprego para toda a vida deixa de ser o padrão comum, garantir uma carreira profissional e a segurança no emprego assume-se como um aspecto importante para promover a qualidade do trabalho e do emprego.

No que se refere à situação contratual, verifica-se que o contrato sem termo continua ainda a ser a prática dominante na determinação da relação contratual dos diferentes países da UE27, pese embora a sua maior incidência nos países nórdicos (onde os contractos sem termo representam 86% dos diferentes tipos de contrato) e no leste e centro da Europa (com 85 e 84%, respectivamente).

Figura V.1 - Tipos de contractos na UE27 por grupos de países



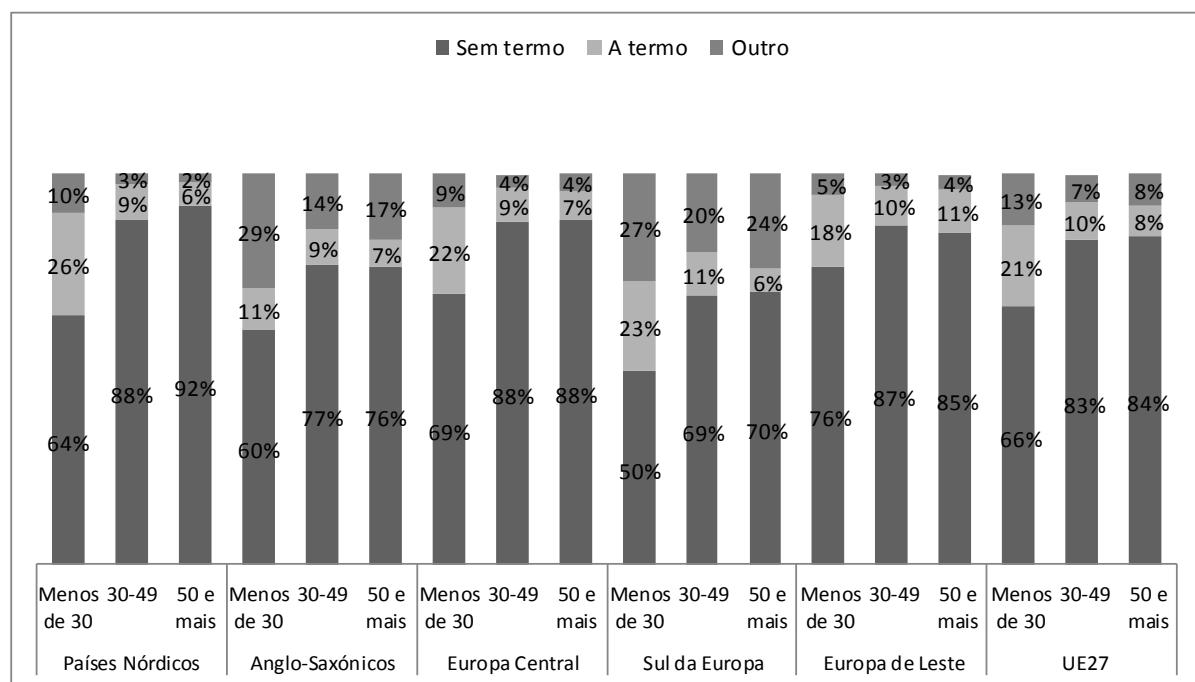
Fonte: IECT, 2010

O sul da Europa destaca-se, neste quadro, por uma maior precariedade contratual, visível não apenas por um menor peso dos contractos sem termo (65,5%), mas ainda pela proliferação de outras formas contratuais – como os contractos de trabalho temporário, contractos de estágio ou até mesmo a ausência de contractos (que representam 22,5% dos tipos de contractos) – e que coloca os trabalhadores destes países numa situação de maior instabilidade face aos restantes trabalhadores europeus.

Analizando esta situação segundo os diferentes grupos etários (figura V.2), verifica-se que é sobretudo entre os trabalhadores mais velhos (50 e mais anos) que se regista a maior estabilidade a nível contratual (com 84% dos trabalhadores deste segmento a referenciarem o contrato sem termo como vínculo laboral), atingindo os seus valores mais baixos entre os mais jovens (menos de 30 anos), com 66%.<sup>138</sup>

Pese embora a precariedade contratual pareça ser um traço que marca sobretudo o percurso profissional dos trabalhadores mais jovens, esta é ainda uma situação que acaba por atingir de forma considerável os trabalhadores mais velhos (16%).

Figura V.2 - Tipos de contractos na UE27 por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

<sup>138</sup> Diferença esta que foi testada estatisticamente mediante a aplicação de um teste à diferença de média (Anova) e que permitiu confirmar ( $p<0,001$ ) que há diferenças significativas entre as várias idades em termos da sua situação contratual, para um nível de confiança de 95% (cf. figura V.2A, anexo 4).

Já se compararmos a situação dos trabalhadores mais velhos nos diferentes grupos de países, verificamos que esta assume diferentes contornos ao longo de toda a Europa, deixando antever uma maior exposição à precariedade destes trabalhadores nos países do sul (que chegam a registar, no caso dos contractos sem termo, menos 14 p.p. do que os seus congéneres europeus), seguidos dos trabalhadores dos países anglo-saxónicos, onde cerca de  $\frac{1}{4}$  dos mais velhos possui um contrato a termo ou outro tipo de contrato precário. Esta situação contrasta com a registada sobretudo nos países nórdicos, onde a precariedade contratual afecta apenas uma pequena percentagem de trabalhadores mais velhos (8%).

Ainda assim, e conforme se pode ver nessa mesma figura, é nos países do leste europeu que se registam as menores variações percentuais entre grupos etários no que se refere à situação contratual. Inversamente é nos países nórdicos que este desequilíbrio é mais flagrante (com uma variação de 28 p.p. entre os mais jovens e os mais velhos), seguido dos países do sul (com 20 p.p. de diferença) e da Europa central (com 19 p.p.). Se, no primeiro caso, esta desigualdade pode ser lida como indicativa de uma maior protecção do emprego dos trabalhadores mais velhos face aos restantes grupos, no segundo ela dificilmente pode ser entendida como uma prática de discriminação positiva, mas antes como um alargamento da precariedade aos diferentes grupos etários, pese embora a maior exposição do segmento mais jovem.

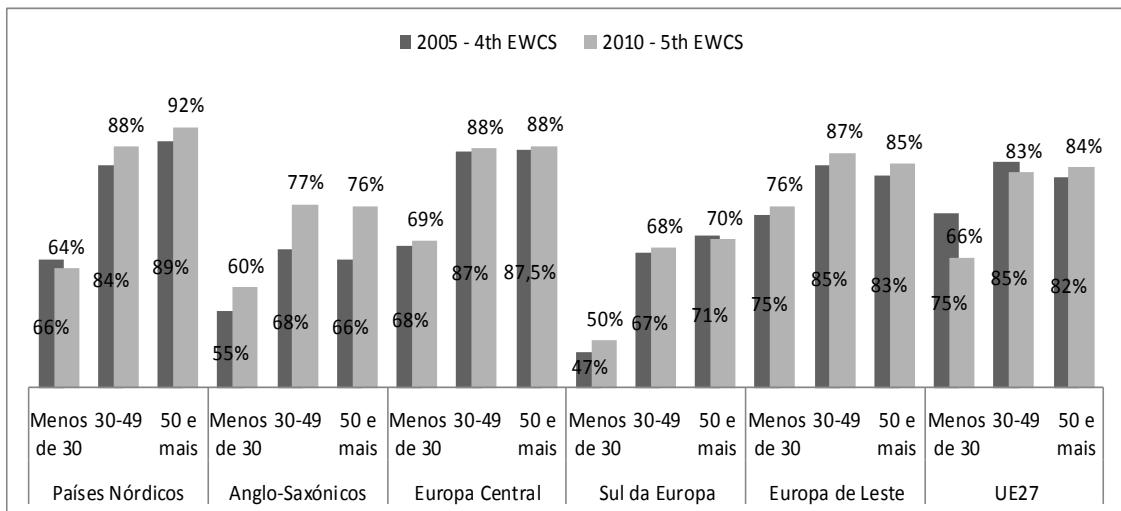
Analizando a evolução dos contractos sem termo entre 2005 e 2010<sup>139</sup> verifica-se que em termos globais estes registaram uma ligeira melhoria (cerca de 3%), pese embora as ligeiras variações registadas entre os grupos etários. Se os trabalhadores mais jovens registam uma quebra de 9 p.p. ao longo do período de referência (num sinal claro do aumento da sua precariedade laboral) os trabalhadores mais velhos apresentam uma ligeira subida (2 p.p.).

De igual modo, uma análise mais detalhada da situação específica dos diferentes países revela-nos realidades diferenciadas, marcadas por diferentes ritmos de evolução.

---

<sup>139</sup> Para traçar esta evolução foram considerados apenas os dados das duas últimas vagas do IECT, dado não haver dados referentes a esta questão nas vagas anteriores.

Figura V.3 - Evolução dos contractos sem termo



Fonte: IECT, 2010

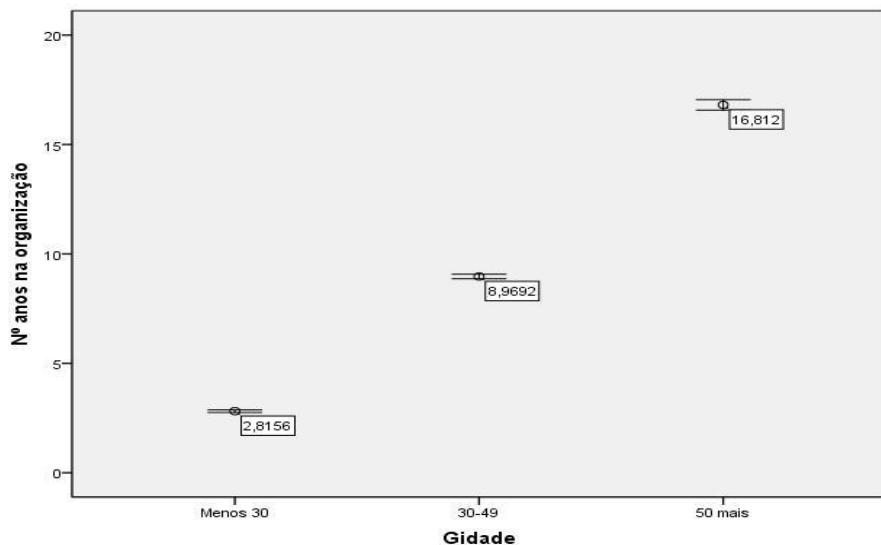
Se os trabalhadores da Europa central mantiveram a sua situação nesta matéria praticamente inalterada (com um aumento de cerca 1 p.p. para os diferentes grupos etários), já os trabalhadores dos países nórdicos, do sul e do leste europeu registam aumentos um pouco mais significativos.<sup>140</sup> A alteração mais substancial regista-se, no entanto, nos países anglo-saxónicos, onde o número dos contractos sem termo atinge aumentos entre os 5 p.p. (caso dos trabalhadores mais jovens) e os 10 p.p. (caso dos trabalhadores mais velhos).

Outra forma de aferir a questão da estabilidade ou precariedade laboral dos europeus passa pela análise da duração das relações contratuais, no reconhecimento de que com a flexibilização das leis laborais mesmo os trabalhadores com contractos sem termo (e aparentemente mais seguros em termos laborais) podem vir a ser despedidos.

Como é perceptível na figura V.4, a falta de estabilidade contratual entre uma parte significativa dos jovens reflecte-se numa elevada rotatividade entre empregos (o tempo médio de permanência são 2,8 anos), ao contrário dos mais velhos que registam, como seria de esperar, taxas de permanência superiores a 10 anos (com uma média de 16,8 anos de permanência).

<sup>140</sup> Excepção para os trabalhadores mais novos dos países nórdicos que registam uma quebra de 2 p.p. no número de contractos sem termo e ainda para os trabalhadores mais velhos do sul da europa que registam um decréscimo de 1 p.p. No caso destes últimos, a explicação para tal decréscimo poderá decorrer da sua saída do mercado de trabalho, sobretudo expressiva no caso dos trabalhadores portugueses com 65 e mais anos, que registaram, segundo dados do Labour Force Survey (2014), uma quebra nas suas taxas de emprego de 2,4%, ao contrário da tendência de subida registada neste segmento para os restantes países do sul.

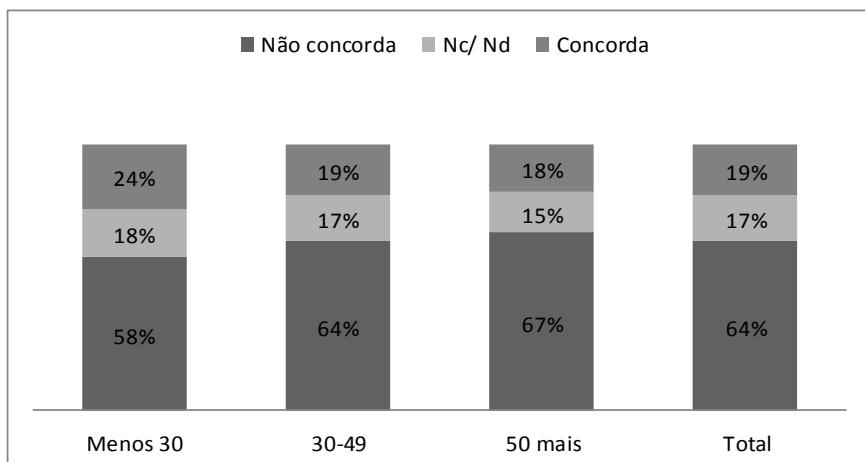
Figura V.4 - Nº anos na empresa por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

Esta maior instabilidade contratual, associada a uma maior rotatividade entre empregos, dos mais jovens não parece, todavia, traduzir-se numa percepção clara da sua maior exposição a uma eventual perda de emprego. Com efeito, quando inquiridos sobre o risco de perderem o emprego nos próximos seis meses, constata-se que a grande maioria dos trabalhadores mais jovens considera que o risco é relativamente reduzido: apenas  $\frac{1}{4}$  dos jovens europeus parece admitir este risco como real. Este valor é no entanto superior ao registado para os restantes grupos etários. Na verdade, o facto dos trabalhadores mais velhos (sobretudo) possuírem uma maior estabilidade em termos laborais, parece conferir-lhes um maior sentimento de segurança quanto à manutenção do emprego.

Figura V.5 - Risco de perder o emprego por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

Contudo, apesar desta percepção do risco tender a registar uma variação negativa com a idade,<sup>141</sup> há um número significativo de trabalhadores que, independentemente da sua idade, parecem reconhecer na instabilidade face ao emprego e ao mercado de trabalho um traço estruturante das relações laborais na actualidade.

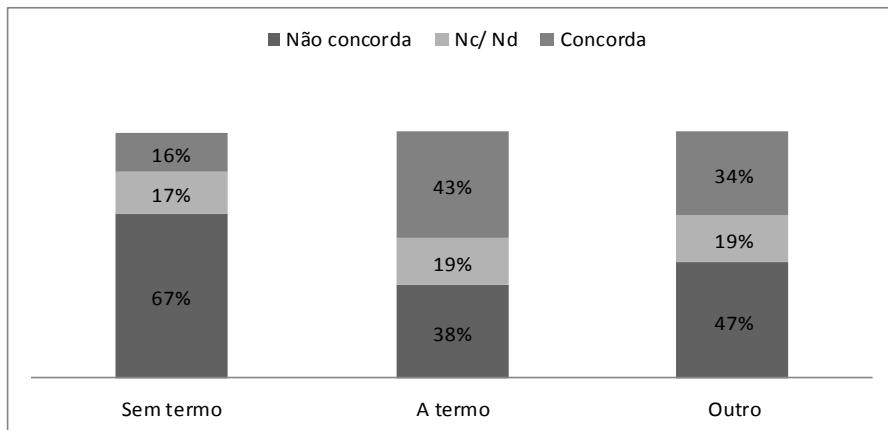
Se analisarmos a percepção do risco segundo o tipo de contrato, no pressuposto de que ter um contrato de trabalho sem termo não invalida, necessariamente, que os trabalhadores estejam (ou se sintam) mais seguros do que aqueles com contratos temporários (sobretudo se se verificar uma preocupação elevada com a destruição ou “reconversão” do posto de trabalho), os dados do último IECT indicam que, em média, 16% dos trabalhadores com contratos sem termo acreditam que poderiam perder o emprego nos próximos seis meses. Apesar de terem um contrato sem termo, esses trabalhadores não se sentem a salvo da insegurança. Ainda assim, são os trabalhadores com vínculos mais precários, aqueles que mais consideram a possibilidade de poder vir a perder o emprego, sobretudo quando está em causa a possibilidade de não renovação dos contratos de trabalho (risco que para os trabalhadores a prazo ronda os 43%, face aos 34% dos trabalhadores com outros tipos de contrato).

Tal não significa que os trabalhadores com contrato sem termo estejam, *ipso facto*, a salvo da ameaça do desemprego, como já evidenciado, mas que o sentimento de risco associado a essa perda é menor do que no caso dos trabalhadores que possuem vínculos contratuais mais precários.

---

<sup>141</sup> Visível não apenas pela análise descritiva dos dados, mas confirmada estatisticamente, com o teste à diferença de médias (Anova) a apontar diferenças de médias significativas ( $p<0,001$ ) entre as idades no que diz respeito à percepção do risco de perda de emprego, para um nível de confiança de 95% (cf. figura V.5A, anexo 4).

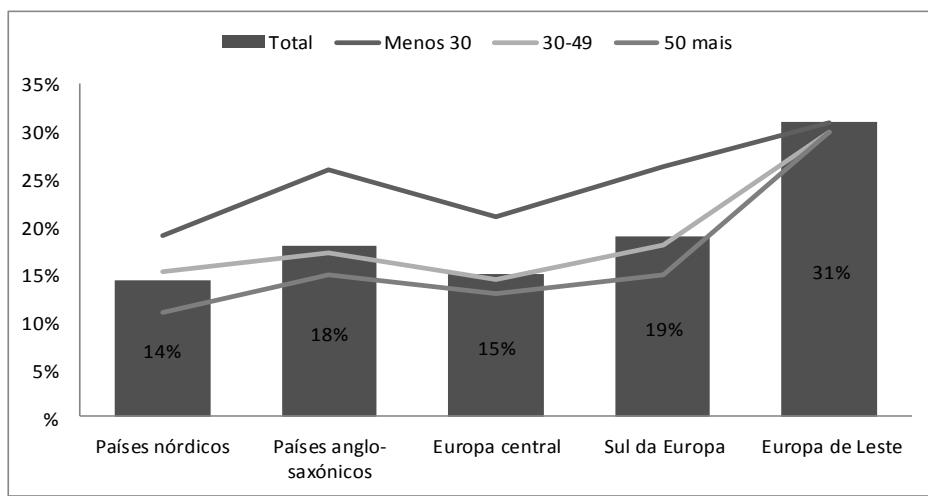
Figura V.6 - Risco de perder o emprego por tipo de contrato



Fonte: IECT, 2010

Analizando a questão da insegurança nos diferentes países (figura V.7), é entre os trabalhadores dos países do leste europeu que o risco parece estar mais presente (com 31% dos inquiridos a manifestar o receio de perder o seu emprego nos próximos 6 meses). Dado curioso, atendendo ao facto de ser um dos conjuntos de países (a par dos países nórdicos) com uma maior estabilidade em termos do vínculo laboral.<sup>142</sup> No pólo inverso destacam-se os países nórdicos e da Europa central, que registam um sentimento de insegurança face a uma eventual perda do emprego mais baixo (14% e 15%, respectivamente).

Figura V.7 - Trabalhadores que concordam correr o risco de perder o emprego, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

<sup>142</sup> A explicação para este facto poderá residir no sentimento de privação relativa resultante da perda de direitos sociais historicamente assegurados pelo Estado Soviético, e que com a sua dissolução e posterior adesão dos países de leste à União Europeia se configura num modelo de protecção menos generoso, provocando nos trabalhadores um sentimento de maior vulnerabilidade.

Uma das explicações para estas diferenças poderá passar pelo tipo de sistema social prevalecente nestes últimos países, onde o nível da despesa pública com a saúde, educação e a protecção social atinge os valores mais elevados dentro do conjunto comunitário. A título de exemplo refira-se que em 2010,<sup>143</sup> segundo o Eurostat (2013), a despesa pública com a protecção social representava nos países nórdicos e do centro da Europa mais de 30% do PIB (na Dinamarca e França este valor chegava a representar 34% do PIB), seguidos dos países anglo-saxónicos, onde este valor oscila entre os 27% e os 28%, e do sul da Europa, com um valor médio de 25% do PIB, pesem embora as variações internas registadas.<sup>144</sup> A Europa de leste configura-se, neste quadro, como o grupo de países onde os benefícios sociais atingem os seus valores mais baixos (cerca de 20% do PIB para o seu conjunto), com excepção da Eslovénia onde este valor ascende aos 25%.

Segundo estes dados, parece ganhar alguma consistência a hipótese de que o tipo de sistema de protecção social praticado por cada país influencia a forma como os trabalhadores percepcionam a sua própria vulnerabilidade no mercado de trabalho. Não sendo possível testar esta hipótese a partir dos dados do IECT, ela encontra alguma sustentação em diversos estudos que demonstram que sistemas sociais mais generosos para com os desempregados fazem com que a questão da segurança no emprego, por si só, constitua um elemento muito menos valorizado pelos trabalhadores (veja-se, por exemplo, Bustillo et al., 2009).

Já se compararmos os dados de 2005 e 2010,<sup>145</sup> constatamos que com o agravamento da crise económica, a percepção do risco também aumenta, não apenas entre os mais novos, mas também entre os trabalhadores mais velhos, que parecem ter em termos da média da união europeia, agora, mais presente a sua própria vulnerabilidade face ao mercado de trabalho, numa tradução daquilo que Guerreiro e Abrantes (2007) designam como o “efeito multiplicador da insegurança” aos diferentes regimes de trabalho, aos diferentes grupos profissionais e etários (2007:79). Neste sentido, a insegurança assume-se como uma condição vivida não apenas pelos jovens que trabalham em regimes de trabalho precário e/ou

---

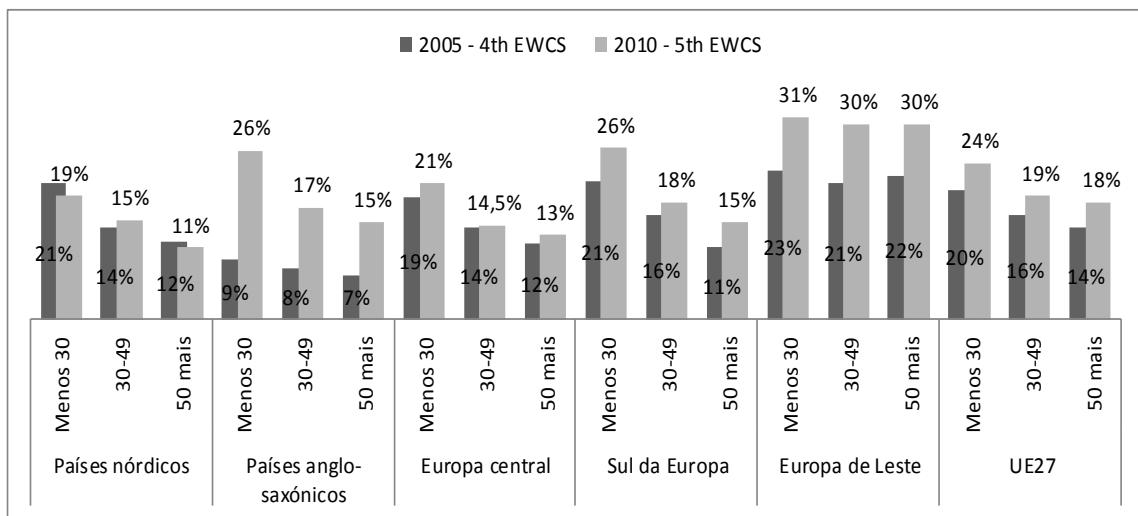
<sup>143</sup> Para efeitos de argumento utilizam-se aqui os dados da composição da despesa pública referentes ao ano de 2010, dado ser o ano de referência em análise no IECT.

<sup>144</sup> Este valor médio resulta do facto de Malta possuir os valores mais baixos em termos de protecção social (apenas 19%), o que acaba por enviesar os resultados para o sul da europa, que atingem para os restantes países valores entre os 22% (caso do Chipre) e os 30% (caso da Itália).

<sup>145</sup> Novamente, a selecção deste período temporal resulta meramente do facto de não haver dados referentes a esta questão nas vagas anteriores do IECT.

temporário, mas inclusivamente por aqueles que, encontrando-se até ao momento em situações aparentemente estáveis (porque efectivos), se vêem confrontados com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exigente e incerto, provocando aquilo que Castel (1995) designou como a “destabilização dos estáveis”. Ainda assim, o efeito da idade parece estar presente, denotando a maior instabilidade dos jovens face às oportunidades no mercado de trabalho.

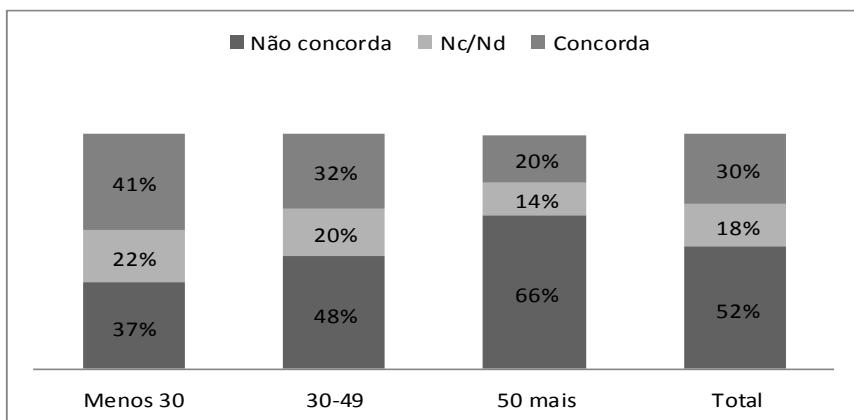
Figura V.8 - Evolução do número de trabalhadores que concordam correr o risco de perda de emprego



Fonte: IECT, 2010

Se o risco de perda de emprego é, como vimos acima, considerado pelos mais novos como maior, o mesmo se pode dizer acerca da facilidade em encontrar novo emprego. De facto, quando questionados sobre esta questão, quase 40% dos jovens europeus consideraram que caso viesssem a perder o actual emprego, seria relativamente fácil obter um novo. O mesmo já não se pode dizer dos trabalhadores mais velhos, que reconhecem a sua maior dificuldade em encontrar um novo emprego (66% contra 37% dos mais jovens), seja por escassez de oportunidades de contratação e/ou a sua maior exposição a uma situação prolongada de desemprego.

Figura V.9 - Facilidade em encontrar novo emprego por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

Tal é consistente não apenas com os dados do desemprego,<sup>146</sup> mas com os vários estudos (veja-se, por exemplo, Lancaster, 1979; Chuang, 1999; Roed, Raaum e Goldstein, 1999; Weber e Hofer, 2004; Menezes-Filho e Picchetti, 2002), os quais demonstram que, ao contrário dos mais jovens, que tendem a permanecer por menos tempo no desemprego, regressando mais rapidamente ao trabalho, os mais velhos tendem a permanecer no desemprego por períodos mais longos.

Se a percepção do risco de perda de emprego é maior para os mais jovens, quando confrontados com essa situação são, todavia, os mais velhos que se sentem em situação de maior vulnerabilidade. Com efeito, se analisarmos as diferenças percentuais entre os vários grupos etários, constata-se que é sobretudo no grupo dos mais velhos que se registam os maiores receios quanto à obtenção de um novo emprego, sobretudo quando comparados com os mais jovens (com os trabalhadores mais velhos a apresentarem um nível de discordância com a questão de 66%, face aos 37% de jovens).<sup>147</sup>

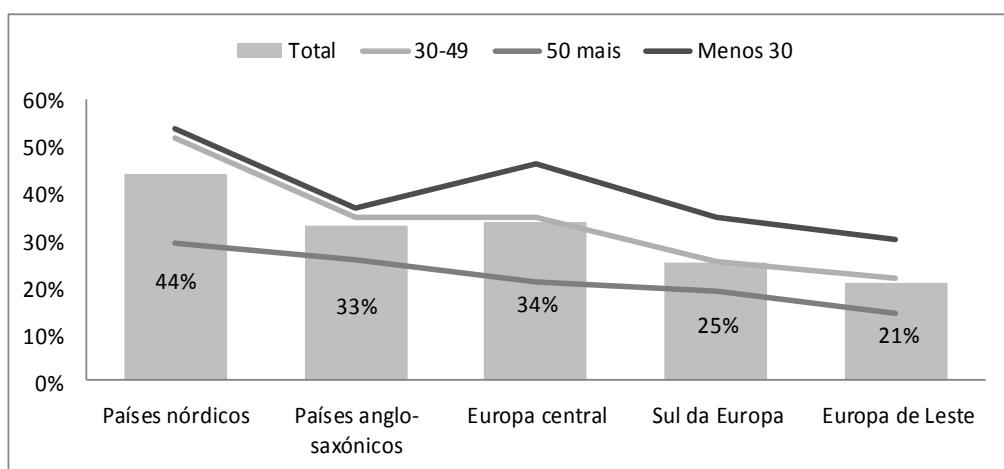
Analizando esta situação nos diferentes países, constata-se que é entre os trabalhadores do sul da Europa e do leste europeu que a obtenção de um novo emprego é encarada com

<sup>146</sup> A título de exemplo, e tomado por base os dados do IEFP para o desemprego registado em Portugal, em 2010, enquanto os mais jovens (25-34 anos) permaneciam em média no desemprego 6,9 meses, os mais velhos (55 e + anos) registavam tempos de permanência bastante superiores: 22,1 meses (IEFP (2010)).

<sup>147</sup> Esta foi ainda validada estatisticamente, com a Anova a confirmar que existem diferenças significativas ( $p<0,001$ ) entre as idades no que se refere à facilidade em encontrar novo emprego, com os que concordam ser fácil encontrar novo emprego a apresentarem uma média de menos 5,15 anos face aos que discordam (nível de confiança de 95%) (cf. figura V.9A, anexo 4).

maior apreensão. Com efeito, quando inquiridos sobre esta questão, apenas  $\frac{1}{4}$  dos trabalhadores do sul da Europa e  $\frac{1}{5}$  do leste europeu consideram que, após a perda do seu emprego, seria fácil regressar à actividade. No sentido inverso, são os trabalhadores do norte da Europa os que se revelam mais optimistas quanto a encontrar um novo emprego (44% concordam que seria fácil encontrar novo emprego), apresentando os valores mais altos para os três segmentos considerados. Ainda assim, são os trabalhadores mais velhos os que registam as maiores apreensões nesta matéria, independentemente do país de referência.<sup>148</sup>

Figura V.10 - Trabalhadores que consideram ser fácil encontrar novo emprego por grupos de países e de idade

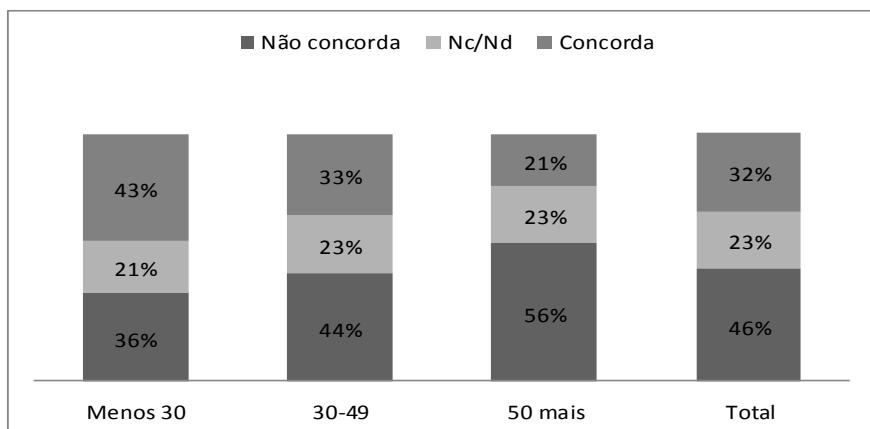


Fonte: IECT, 2010

Os efeitos desta incerteza (a par da precarização das relações laborais) sobre a forma como os trabalhadores perspectivam as suas possibilidades de progressão na carreira, acabam por ser notórios. De facto, a maior parte dos trabalhadores da UE27 parece considerar que, em termos globais, o trabalho que desenvolvem actualmente não lhes oferece grandes possibilidades de progressão e de desenvolvimento profissional. Ainda assim, são os jovens aqueles que se revelam mais optimistas. Já entre os trabalhadores mais velhos parece imperar o sentimento de que as oportunidades não são para eles. A proporção de trabalhadores mais velhos que julgam ter possibilidades de progredir na carreira (21%) é menos de metade dos mais jovens (43%).

<sup>148</sup> Pesem embora as diferenças encontradas entre os vários países, as quais revelam que, ainda assim, é nos países nórdicos e anglo-saxónicos que os trabalhadores mais velhos revelam um maior optimismo. Por contraponto, a situação dos trabalhadores mais velhos do sul da Europa e do leste europeu revela-se como a mais preocupante, deixando antever a maior exposição deste segmento à permanência prolongada numa eventual situação de desemprego.

Figura V.11 - Trabalho oferece boas perspectivas de progressão na carreira por grupos de idade



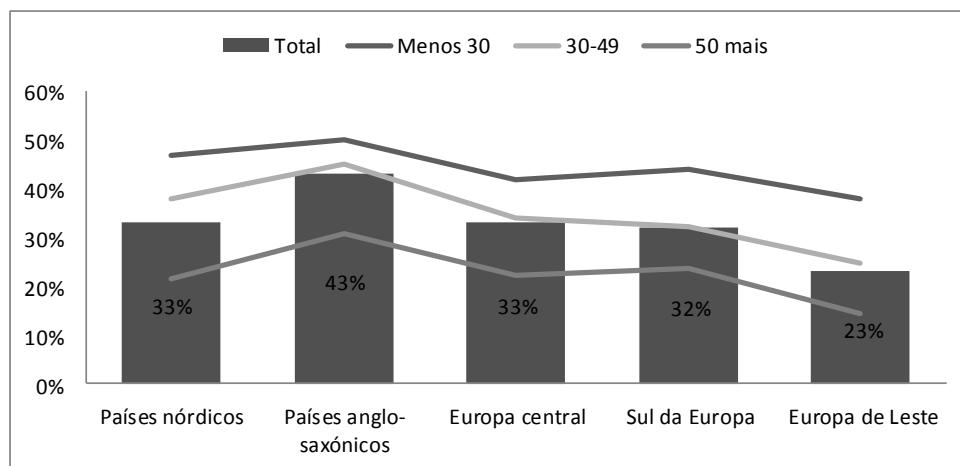
Fonte: IECT, 2010

Comparando as diferenças percentuais entre os grupos etários, confirma-se que as perspectivas de carreira (pelo menos na forma como estas são percepcionadas pelos trabalhadores) vão diminuindo em função da idade,<sup>149</sup> sendo entre os dois grupos extremos que se registam as maiores diferenças.

Pese embora este sentimento de falta de oportunidades, são ainda assim os países anglo-saxónicos que, aparentemente (pelo menos a julgar pelas percepções dos trabalhadores inquiridos), propiciam as maiores possibilidades em termos de progressão profissional (43% em termos médios), sobretudo para os trabalhadores dos dois primeiros escalões, que atingem valores ainda mais elevados. No pólo oposto situam-se os países de leste (com apenas 23% dos trabalhadores inquiridos a concordar que existem possibilidades de progressão), com excepção dos mais jovens que registam valores mais próximos dos restantes jovens europeus. Uma vez mais é entre os trabalhadores mais velhos dos vários países que se registam as maiores apreensões, pese embora nos países anglo-saxónicos um terço dos trabalhadores deste segmento considere igualmente possuir boas perspectivas em termos de progressão na carreira.

<sup>149</sup> Com os que concordam ter possibilidades de progressão a registarem uma diferença média de -5,26 anos face aos que não concordam com esta possibilidade ( $p<0,001$  e um nível de confiança de 95%) (cf. figura V.11A, anexo 4).

Figura V.12 - Trabalhadores que concordam ter possibilidade de progressão na carreira por grupos de países e de idade

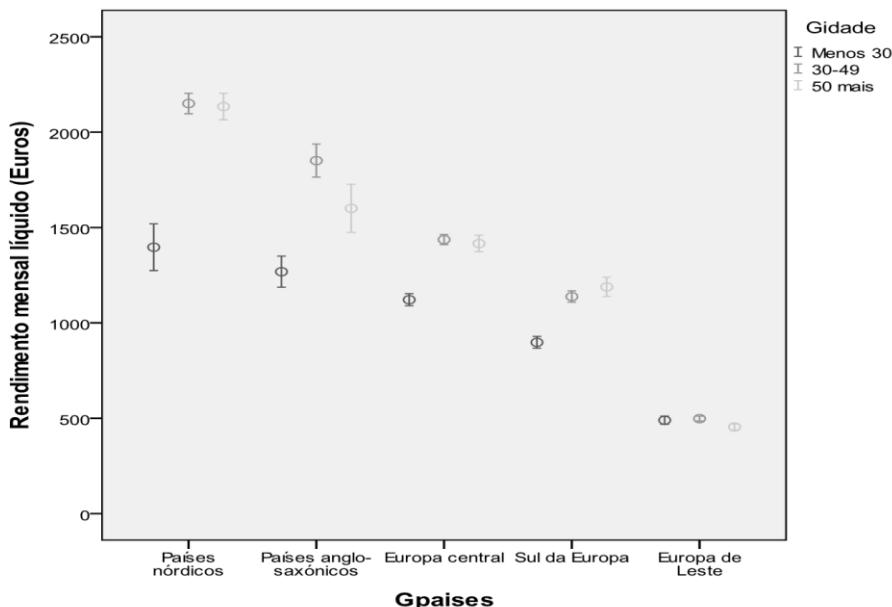


Fonte: IECT, 2010

Um outro indicador que nos permite aferir o nível de segurança dos trabalhadores e a qualidade do seu emprego é o dos rendimentos do trabalho.

Ainda que as diferenças de salários registadas sejam em grande parte explicadas pelas diferenças em termos de PIB *per capita*, e não tanto por diferenças nas características do mercado de trabalho ou dos próprios empregos, não deixa de ser significativo que seja precisamente nos países do sul e do leste europeu onde os trabalhadores consideram possuir os níveis de rendimento mais baixos, para os vários segmentos de trabalhadores.

Figura V.13 - Rendimento mensal líquido por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

O mesmo tipo de percepção (da existência de diferenças salariais) é ainda possível de encontrar quanto temos em conta a questão da idade. Contudo, também a este nível são necessárias algumas cautelas do ponto de vista interpretativo. Se é verdade que em regra são os trabalhadores mais jovens que auferem os salários mais baixos (sinal não apenas da sua menor antiguidade, mas também da sua maior precariedade laboral) – com os trabalhadores mais jovens a registarem rendimentos mensais inferiores aos dos restantes grupos etários (menos 285 euros face aos trabalhadores entre os 30-49 anos e menos 342 face ao grupo dos mais velhos)<sup>150</sup> – o mesmo princípio não pode ser aplicado aos trabalhadores mais velhos quando se tem em conta a sua origem geográfica.

Com efeito, se analisarmos o nível de rendimento dos trabalhadores mais velhos pelos diferentes grupos de países (figura V.13) verificamos que nem sempre são estes que apresentam os níveis de rendimento mais elevados. Em bom rigor, apenas nos países do sul os trabalhadores mais velhos são os que auferem os rendimentos mais elevados (o que decorre do nível de rendimento se encontrar associado à antiguidade), sendo nos restantes casos os trabalhadores entre os 39-49 anos que registam os rendimentos mais elevados, sinal de que a fixação dos valores salariais resulta de outros factores que não apenas a idade.

Ainda assim, em termos globais, é entre os trabalhadores mais jovens e os mais velhos que se regista a maior variabilidade de rendimentos, sendo esta diferença bem menor quando se compara o nível de rendimentos dos dois segmentos superiores (cerca de 56 euros).

## 2. Saúde e bem-estar

Uma das áreas de investigação com mais longa tradição na área da qualidade do trabalho e do emprego é a análise do impacto das condições e dos conteúdos do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores.

Pese embora os IECT não prevejam medidas objectivas neste campo, ainda assim incluem uma série de indicadores que registam o que os trabalhadores pensam sobre a influência do trabalho na sua saúde (quer actual quer futura), mas também a sua avaliação

---

<sup>150</sup> Com o teste à diferença de média a confirmar diferenças de rendimentos entre os vários grupos de idade ( $p<0,001$ ) - os trabalhadores mais jovens registam rendimentos mensais inferiores aos dos restantes grupos etários (menos 242 euros face aos trabalhadores entre os 30-49 anos e menos 241 face ao grupo dos mais velhos), para um nível de confiança de 95% (cf. figura V.13A, anexo 4).

sobre as suas condições de trabalho e a exposição a riscos que podem colocar em causa a sua saúde e bem estar.<sup>151</sup>

Do ponto de vista analítico, o facto do nível de saúde e bem-estar assentar na avaliação dos próprios trabalhadores pode revelar algumas limitações ou até mesmo o risco de uma interpretação forçada dos dados, devendo estes ser interpretados com cautela por duas ordens de razão:

- a) Nos IECT apenas são entrevistados os indivíduos empregados e, por isso, os resultados podem revelar um menor impacto na saúde devido a um processo de auto-selecção (as pessoas que continuam a trabalhar são precisamente aquelas que se encontram em melhor estado do ponto de vista da sua saúde);
- b) O estado de saúde dos trabalhadores pode alterar a própria percepção do impacto que o trabalho provoca sobre a saúde, ou seja, trabalhadores saudáveis podem ser levados a minimizar os efeitos do trabalho sobre a sua saúde. Já entre os indivíduos que tiveram de lidar recentemente com problemas de saúde a probabilidade de afirmar que a sua saúde é afetada pelo seu trabalho é, como refere um estudo do Eurofound (2008), 6,3 vezes maior.

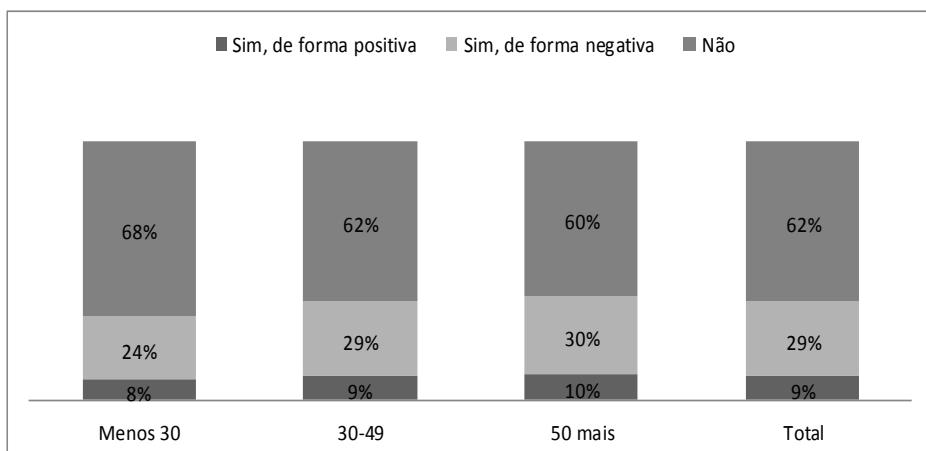
Estes aspectos são particularmente relevantes quando se compara esta questão entre os diferentes grupos etários, uma vez que a saúde tende a deteriorar-se com a idade, devendo, sobretudo os dados relativos aos trabalhadores mais velhos, ser interpretados com cautela.

Assim, e tendo em conta estas ressalvas, constatamos na análise do impacto do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores, que mais de  $\frac{1}{4}$  dos trabalhadores inquiridos considera que o seu trabalho afecta negativamente a sua saúde. Este é sobretudo o caso dos trabalhadores mais velhos, apesar da diferença face aos trabalhadores do grupo intermédio ser mínima (apenas 1 p.p.).

---

<sup>151</sup> A concepção adoptada é a de que o bem-estar é um conceito sumativo que caracteriza a qualidade de vida de trabalho, incluindo aspectos como a segurança e saúde no trabalho (SST) (Schulte e Vanio, 2010).

Figura V.14 - Impacto do trabalho na saúde por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

Em termos de variação entre grupos etários, ela é particularmente significativa entre os trabalhadores mais velhos e os trabalhadores mais jovens, demonstrando que a proporção dos trabalhadores que acreditam que o trabalho afecta o seu estado de saúde difere em função da idade.

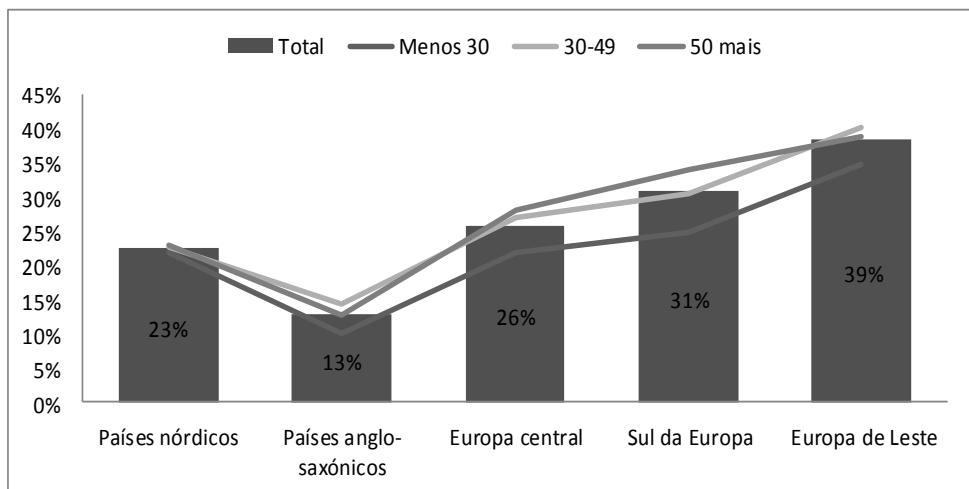
Contudo, mais interessante do que perceber se o trabalho tem impacto sobre a saúde dos diferentes grupos de idades, é perceber que tipo de impacto ele produz. Uma leitura mais atenta da figura V.14 permite-nos ainda perceber que quando comparamos a situação dos trabalhadores mais jovens com a dos restantes grupos etários o impacto do trabalho assume uma variação percentual positiva, passando-se exactamente o inverso quando se analisa a situação dos trabalhadores mais velhos. Dito de outro modo, enquanto para os trabalhadores mais jovens o trabalho assume um maior impacto favorável do que para os restantes grupos etários, já para os trabalhadores mais velhos este assume proporções mais negativas do que as registadas para os restantes grupos.

Esta situação pode, no caso dos trabalhadores mais velhos, assumir contornos preocupantes em termos da determinação da sua participação no mercado de trabalho. Como demonstrado por Nicoletti e Peracchi (2001) com base no *European Community Household Panel* (ECHP), os dados sobre os trabalhadores com mais de 50 anos revelam que a existência de más condições de saúde (decorrentes, não só mas também, do impacto negativo do trabalho sobre a saúde) pode reduzir significativamente a probabilidade destes permanecerem no emprego, aumentando a probabilidade de terem de deixar o mercado de trabalho no período de um ano.

Já se analisarmos apenas os casos em que o trabalho é considerado pelos trabalhadores como uma ameaça (impacto negativo) para a sua saúde, constata-se que a variação entre países é substancial em todas as idades, com os trabalhadores do sul e do leste europeu a assumirem-se como os que mais se sentem negativamente afectados.

Sendo este sentimento partilhados pelos diferentes grupos etários, é todavia entre os trabalhadores mais velhos do sul da Europa que este impacto assume os valores mais elevados entre os vários grupos de idade. Inversamente, é nos países anglo-saxónicos que os trabalhadores antevêem no trabalho o menor impacto para a saúde (apenas 13% se sentem negativamente afectados).

Figura V.15 - Impacto negativo do trabalho na saúde por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

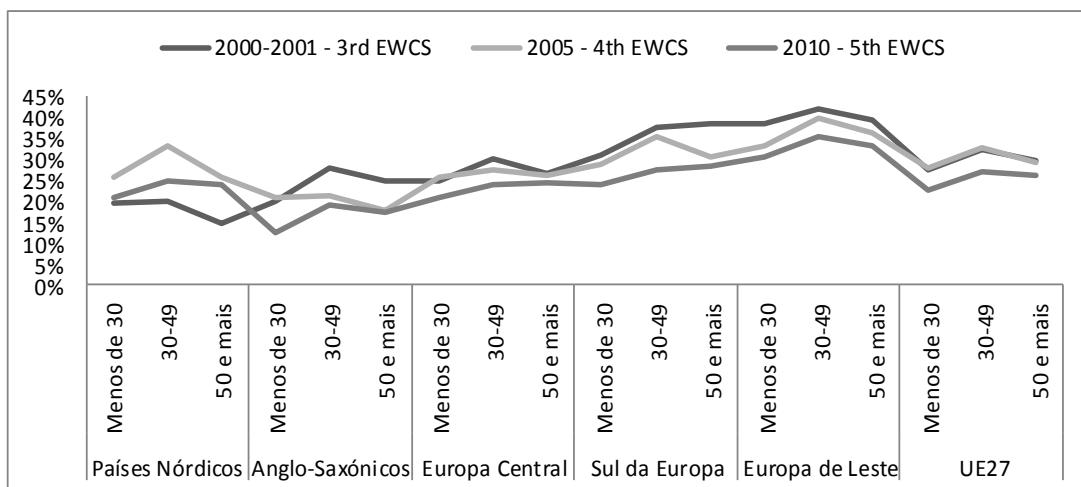
Analizando a evolução deste indicador ao longo da última década (2000-2010), enquanto preditor da própria evolução das condições de trabalho e do seu impacto sobre a saúde dos trabalhadores, verificamos (cf. figura V.16) que a influência negativa do trabalho sobre a saúde diminuiu para o conjunto dos 27,<sup>152</sup> apesar de ser sobretudo entre os trabalhadores mais jovens e o grupo entre os 30 e os 49 anos que se registam as maiores quebras (cerca de 6 p.p. face aos 3 p.p. registados para o grupo dos trabalhadores mais velhos).<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Sendo esta diminuição particularmente significativa na segunda metade desta década (2005-2010).

<sup>153</sup> A excepção é dos trabalhadores mais velhos do sul da europa que registam os valores mais elevados a par dos do grupo intermédio.

Apenas os países nórdicos parecem contrariar esta tendência, apresentando ao longo da década um aumento do número de trabalhadores que consideram que o trabalho afecta (negativamente) a sua saúde, sendo este aumento maior no caso dos trabalhadores mais velhos (cerca de 9 p.p.). Ainda que esta evolução traduza, segundo opinião dos trabalhadores nórdicos, uma deterioração das condições de trabalho e um agravamento significativo do estado de saúde e bem-estar, a interpretação das variações ocorridas ao longo da década para este conjunto de países deve ser relativizada, não apenas porque, como vimos acima, em 2010 estes apresentavam-se como os trabalhadores europeus para quem o trabalho tinha um menor impacto sobre a saúde, como ainda pelo facto de, em 2000, os países nórdicos apresentarem os valores mais baixos (logo, mais positivos) para este indicador.

Figura V.16 - Evolução do impacto negativo do trabalho sobre a saúde



Fonte: IECT, 2010

Assumindo o princípio de que as condições de vida e de trabalho podem acelerar a degradação natural de saúde das pessoas (Ilmarinen, 2005), analisámos ainda a questão da exposição dos trabalhadores a um conjunto de riscos ocupacionais, bem como algumas das principais características do trabalho realizado.

Para tal foi criado um índice de risco que consistiu na agregação de nove tipos de riscos identificados pelo IECT, relacionados com o ruído, temperatura, vapores/fumo e contacto com produtos químicos e infecciosos, numa escala que vai de 1 (contacto permanente) a 7 (sem contacto).

Como se pode verificar no quadro V.1, em 2010 o nível de exposição dos trabalhadores aos vários riscos ocupacionais era bastante baixo, sendo todavia os trabalhadores mais velhos os que se encontravam mais protegidos.

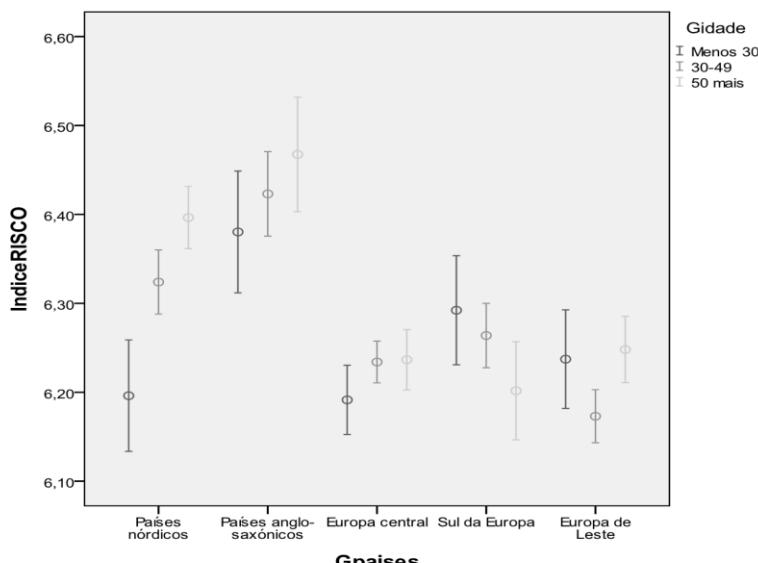
Quadro V.1 - Diferença de médias entre grupos de idade face exposição a riscos laborais

Gidade	2005		2010	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Menos 30	6,124	0,977	6,193	0,940
30-49	6,162	0,972	6,215	0,937
50 mais	6,254	0,914	6,253	0,916

Fonte: IECT, 2010

Já se observarmos as diferenças entre países (figura V.17) verificamos que não existem, de acordo com as percepções dos trabalhadores, variações significativas no que concerne à sua exposição a condições de trabalho adversas, com todos os países a registarem valores globais acima do nível 6. Apenas é de referir a situação dos trabalhadores mais velhos dos países do sul da Europa que, ao contrário da tendência geral dos restantes países (onde o risco é inversamente proporcional à idade),<sup>154</sup> registam os níveis de exposição a riscos ocupacionais mais elevados entre os três segmentos. Contudo, as diferenças são mínimas.

Figura V.17 - Exposição a riscos laborais por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

Quanto às principais características do trabalho, foi feito o apuramento das médias relativas a um conjunto de 9 características, numa escala que vai desde 1 (presença permanente) a 7 (ausência total).

<sup>154</sup> Com excepção dos países do leste onde o valor mais elevado se regista entre os trabalhadores dos 30-49 anos.

Como se pode ver no quadro V.2, a existência de situações stressantes, de desgaste físico ou psicológico, constitui uma presença na maior parte das situações laborais. As características com maior predominância são aquelas que implicam estar sentados e em contacto com pessoas ou que implicam a execução de movimentos repetitivos (presentes em cerca de metade do tempo – nível 4) ou para quem, embora em menor grau, exerce tarefas com recurso às novas tecnologias. As tarefas que exigem esforço físico ou posições ergonómicas desgastantes registam ainda presença numa parte significativa do tempo de trabalho (nível 5).

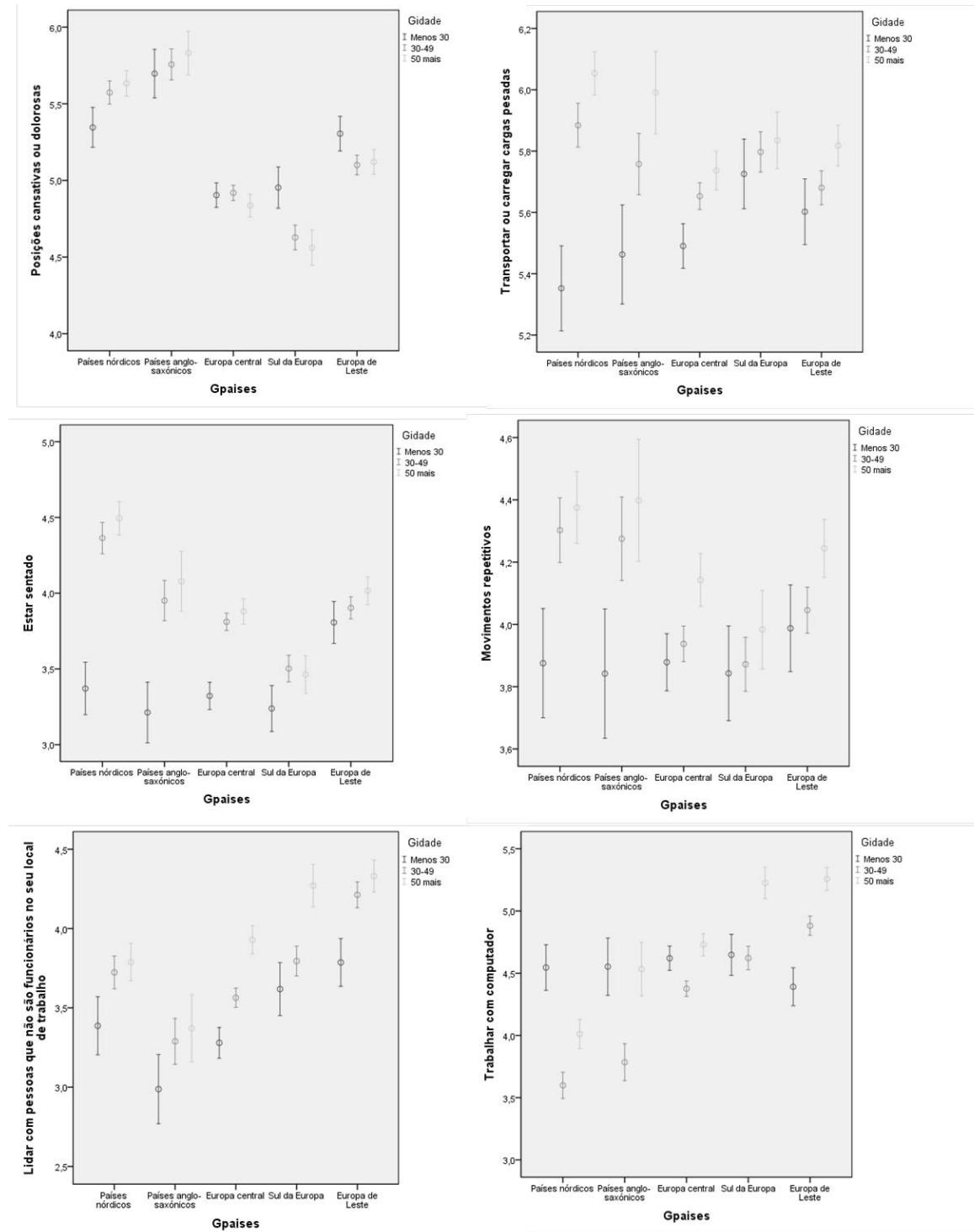
Quadro V.2 - Diferença de médias entre grupos de idade face a características do trabalho

Características do trabalho	Menos 30	30-49	50 mais	Total
Posições cansativas ou dolorosas	5,01	4,97	5,04	5,00
Levantar ou transportar pessoas	6,59	6,55	6,59	6,57
Transportar ou carregar cargas pesadas	5,55	5,69	5,84	5,70
Estar sentado	3,42	3,81	3,97	3,78
Movimentos repetitivos	3,88	3,98	4,18	4,02
Lidar com pessoas que não são funcionários no seu local de trabalho	3,46	3,77	4,02	3,78
Lidar com clientes ou pacientes irritados	5,57	5,68	5,91	5,72
Trabalhar com computador	4,62	4,46	4,80	4,59
Utilizar internet ou email para fins profissionais	5,09	4,91	5,20	5,02

Fonte: IECT, 2010

Em termos etários, as diferenças face à prevalência de determinados tipos de características não aparentam ser muito significativas, apesar de ser entre os mais jovens que se registam as médias mais baixas (logo, com maior presença no trabalho). Contudo, se observarmos as diferenças entre os países por grupos etários, estas tornam-se mais evidentes (figura V.18).

Figura V.18 - Principais características do trabalho por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

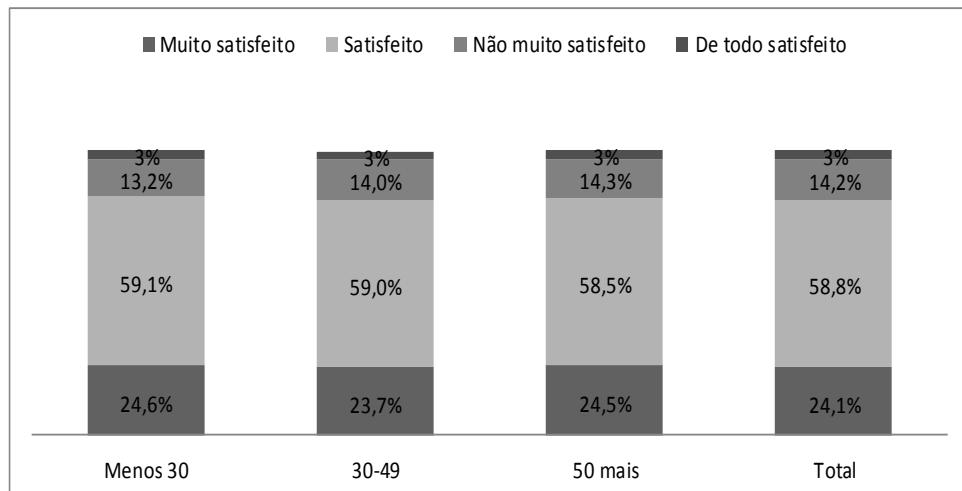
As posições ergonómicas mais desgastantes marcam presença sobretudo no trabalho quotidiano dos trabalhadores do sul e centro da Europa, com destaque para os mais velhos que, ao contrário dos trabalhadores dos países anglo-saxónicos e do norte europeu, registam os valores mais altos em termos de presença (logo, com as médias mais baixas). Já as tarefas

que exigem esforço físico ou movimentos repetitivos registam uma menor variação entre os países, estando, ainda assim, mais presentes nas tarefas realizadas pelos trabalhadores mais jovens. A maior variação entre os grupos de países regista-se, no entanto, nas actividades que implicam lidar com as pessoas (com maior presença nos vários segmentos dos países anglo-saxónicos) ou o recurso ao uso das novas tecnologias (presente sobretudo no caso dos trabalhadores dos segmentos mais velhos dos países nórdicos e anglo-saxónicos).<sup>155</sup>

Sabemos que uma avaliação do impacto das condições de trabalho sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores não depende unicamente de uma fraca exposição a riscos ocupacionais ou do desempenho de tarefas não desgastantes (física e psicologicamente) ou livres de stresse, sendo ainda importante ter em conta o número de horas de trabalho, horários de trabalho, entre outros factores. Contudo, a avaliação feita pelos trabalhadores sobre os indicadores apresentados até ao momento parece constituir um bom parâmetro para aferir a melhoria progressiva que se tem vindo a registar ao longo dos últimos anos nesta matéria.<sup>156</sup>

De facto, se tivermos em conta a satisfação global dos trabalhadores com as suas condições de trabalho, constatamos que na sua grande maioria (83%) eles revelam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, num consenso partilhado pelos diferentes grupos de idade.

Figura V.19 - Satisfação com condições de trabalho por grupos de idade



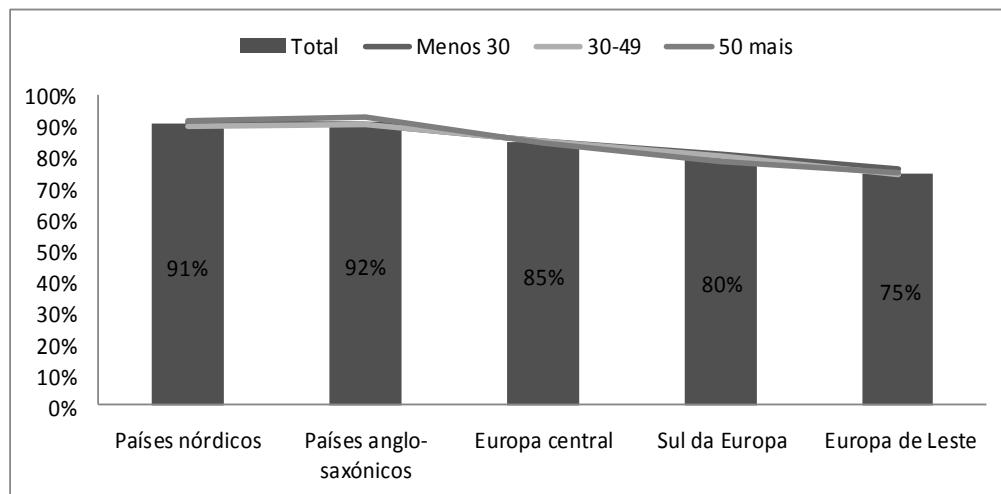
Fonte: IECT, 2010

<sup>155</sup> Os trabalhadores mais velhos dos países do sul e do leste da europa encontram-se praticamente afastados de tarefas que implicam o recurso às novas tecnologias.

<sup>156</sup> E que são confirmadas pelos dados constantes na figura V.16 e no quadro V.2, relativamente a alguns indicadores.

Ainda assim, são os países anglo-saxónicos e do norte da Europa os que registam o maior nível de satisfação com as suas condições de trabalho (com mais de 90% dos trabalhadores a afirmarem-se globalmente satisfeitos), numa tradução consentânea com a avaliação que haviam já feito relativamente aos outros indicadores apresentados.

Figura V. 20 - Trabalhadores satisfeitos com as condições de trabalho por grupos de países e de idade

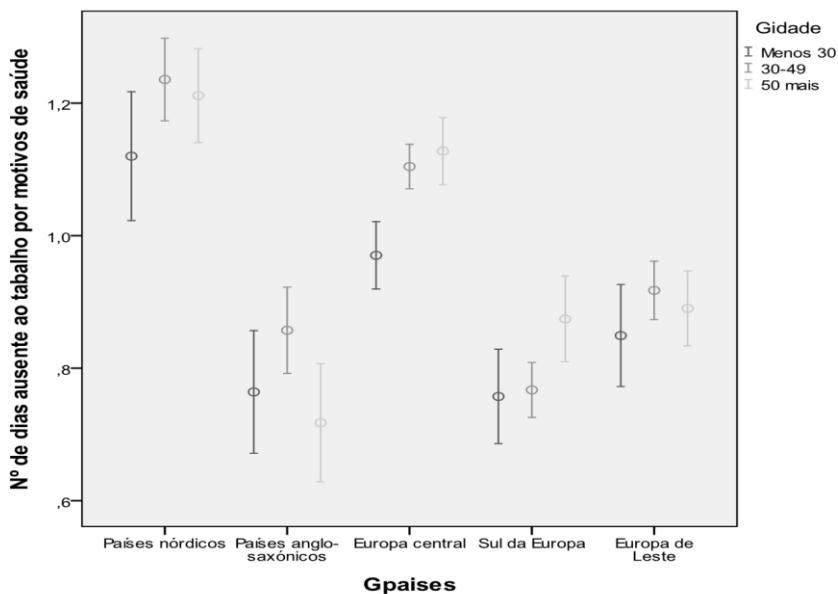


Fonte: IECT, 2010

Uma outra forma de medir o impacto das condições de trabalho sobre o estado geral de saúde dos trabalhadores é o número de dias de ausência do trabalho por motivos de saúde. Tendo sido perguntado aos trabalhadores europeus quantos dias tinham faltado ao trabalho no último ano por motivos de saúde, os resultados apurados (por países e idades) parecem consistentes com os apresentados até ao momento. Contudo, aqui são necessárias novas cautelas. O facto do comportamento do absentismo revelar algumas similitudes com a forma como os trabalhadores avaliam o impacto das condições de trabalho sobre a sua saúde, não quer dizer que um decorra necessariamente do outro. Com efeito, as razões para a ausência ao trabalho por motivo de saúde podem ser diversas e nada ter a ver com o exercício da actividade laboral. Tal é suficientemente ilustrativo no caso dos países do sul e da Europa de leste que, embora sejam os que se consideram menos satisfeitos com as condições de trabalho e para quem a saúde é mais afectada pelo trabalho, são dos que registam um menor número de dias de ausência ao trabalho.

Igualmente digno de registo, é a opinião de que, independentemente das causas de doença, são sobretudo os trabalhadores mais velhos (com excepção dos anglo-saxónicos) os que registam os maiores níveis de absentismo por motivos de saúde.

Figura V.21 - Número de dias de ausência ao trabalho por motivos de saúde



Fonte: IECT, 2010

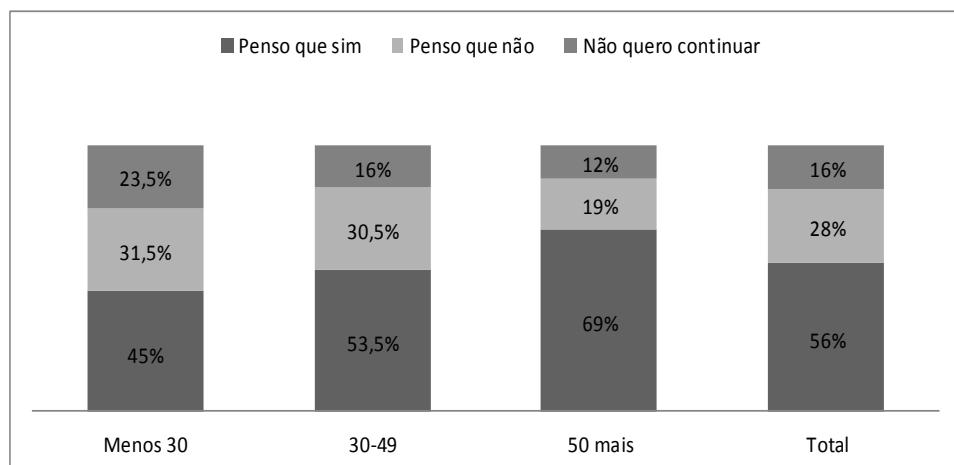
Sobre a possibilidade de continuar a realizar o mesmo tipo de trabalho aos 60 anos, pese embora a maioria dos trabalhadores considere que o seu trabalho ainda será sustentável quando chegarem a essa idade (56%), são sobretudo os trabalhadores mais velhos que equacionam essa possibilidade, por contraposição aos seus colegas mais novos, que revelam valores significativamente abaixo (69% vs 45%).

Sendo estas percepções influenciadas pela idade (até pela maior proximidade dos mais velhos a esta idade, o que lhes permite antever com maior clareza as condições efectivas para poderem continuar a realizar o mesmo tipo de trabalho)<sup>157</sup>, vários estudos demonstram que estas percepções são influenciadas não tanto pela idade<sup>158</sup> mas, sobretudo, pelas características do próprio trabalho, tipos de contrato, horários de trabalho e capacidade de conciliação entre trabalho e vida familiar – veja-se a título de exemplo os trabalhos apresentados pela Eurofound (2008, 2012).

<sup>157</sup> Contudo, outra razão pode ainda ser equacionada e que tem a ver com a recusa, mais ou menos inconsciente, de uma situação que pode estar a aproximar-se, ou ainda, que outros venham a dizer que já chegou, funcionando a admissão da sua incapacidade para continuar a realizar o mesmo tipo de trabalho como uma forma de “condenação antecipatória” de exclusão do trabalho por motivos de idade sob o pretexto da menor saúde.

<sup>158</sup> Pese embora o teste à diferença de médias (Anova) confirme que existem diferenças significativas entre as idades nesta matéria ( $p<0,001$ ) (cf. figura V.22A, anexo 4).

Figura V.22 - Realização do mesmo tipo de trabalho aos 60 anos por grupos de idade

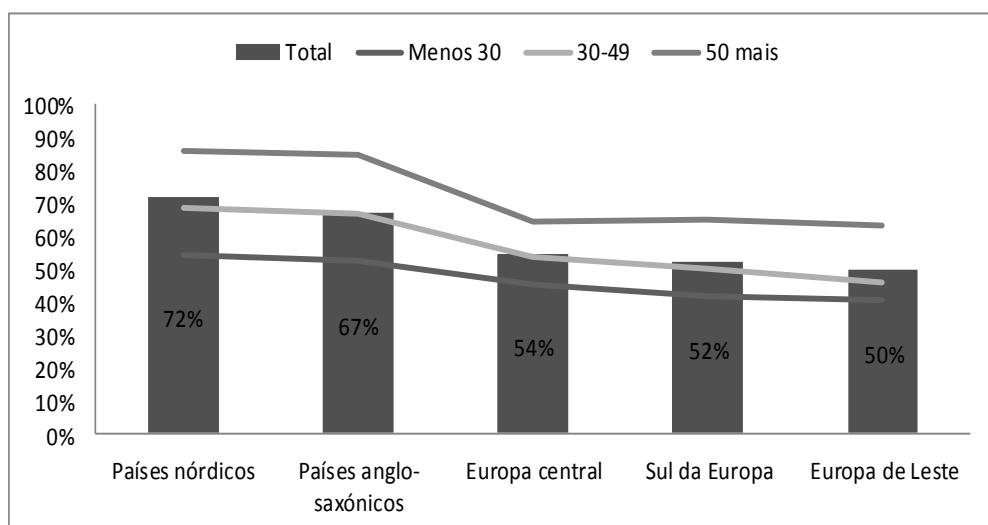


Fonte: IECT, 2010

Se compararmos as percepções dos trabalhadores que admitem a possibilidade de continuar com o mesmo tipo de trabalho aos 60 anos segundo os diferentes países constatamos, uma vez mais, que são os trabalhadores nórdicos e dos países anglo-saxónicos que assumem a liderança nesta matéria. Já nos países do sul e do leste apenas cerca de metade dos trabalhadores admite esta possibilidade.

De referir ainda que embora sejam globalmente os trabalhadores mais velhos os que antevêem a possibilidade de continuação, o seu peso varia substancialmente entre os países, com os trabalhadores mais velhos dos países nórdicos e anglo-saxónicos a registarem valores bem acima (cerca de 20%) do que nos restantes agrupamentos de países.

Figura V.23 - Trabalhadores que admitem a realização do mesmo tipo de trabalho aos 60 anos por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

### **3. Desenvolvimento de competências**

Um elemento importante a ter em conta na discussão da qualidade do emprego e do prolongamento da vida activa prende-se com as possibilidades disponíveis para os trabalhadores melhorarem as suas competências profissionais, seja por via dos cursos de formação formais organizadas pela empresa, seja através do próprio processo de trabalho (aprendizagem *on-the-job*), seja ainda pela frequência de acções de educação e formação (formal e não formal) fora da empresa. A importância deste aspecto deriva fundamentalmente do impacto que as qualificações e as competências têm sobre a empregabilidade futura dos trabalhadores num mercado de trabalho marcado por rápidas mudanças tecnológicas e organizacionais, que podem tornar obsoletas estas qualificações e competências se não forem actualizadas numa base mais ou menos contínua.<sup>159</sup>

A par do reconhecimento de se adoptar um processo contínuo de formação através do ciclo de vida (expresso através do conceito de “aprendizagem ao longo da vida”), é ainda importante, segundo Schulte e Vainio (2010), o favorecimento de um ambiente de aprendizagem (marcado pela realização de um trabalho criativo e a variação das tarefas), considerado importante não apenas para a motivação intrínseca dos trabalhadores, mas também para a sua capacidade (em termos de conhecimentos e aptidões) para assumir novos desafios em termos profissionais.

Pensando no actual contexto de recessão económica que se vive, oferecer formação aos trabalhadores pode constituir uma oportunidade para as empresas adquirirem mais capital humano como forma de se prepararem melhor para o crescimento vindouro. No entanto, esta prática não parece ser muito comum.

Olhando para a média europeia, verifica-se que menos de 1/3 dos trabalhadores europeus recebeu em 2010 formação paga pelo empregador. Na verdade, nem todos os trabalhadores têm o mesmo acesso à formação: apenas 30% dos trabalhadores mais velhos recebem formação, face aos 35% dos trabalhadores com idade entre 30 e 49 anos e aos 33% de jovens, revelando que o investimento das entidades empregadoras é feito diferencialmente

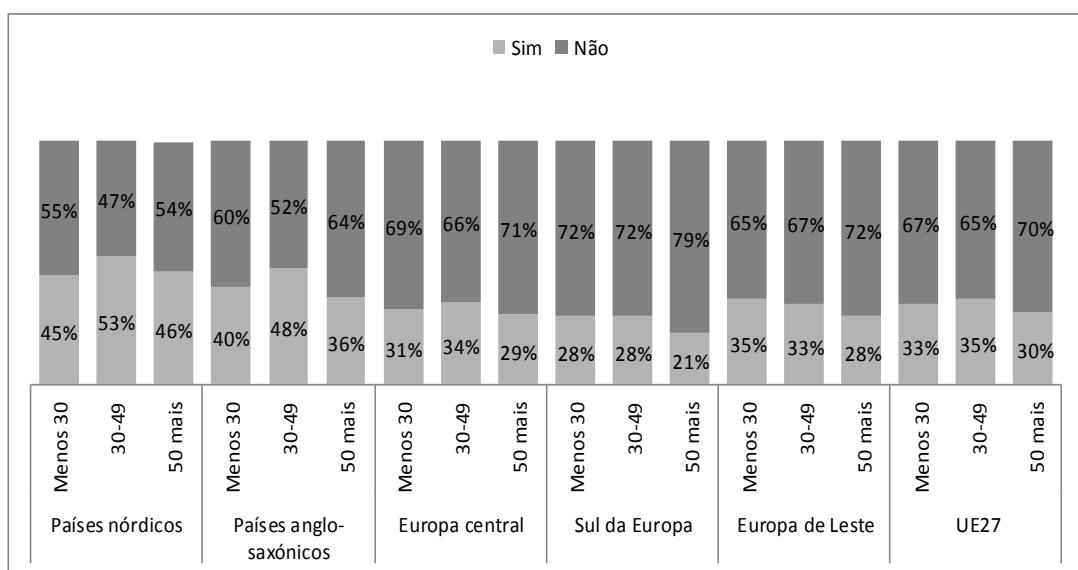
---

<sup>159</sup> Tal afirmação vai ao encontro das próprias previsões feitas sobre as competências para o mercado de trabalho europeu em 2011 (CEDEFOP, 2011), que sugerem que, com a continuação das mudanças na estrutura dos sectores e os desenvolvimentos tecnológicos, a procura de competências (em termos de qualificações formais) vai aumentar, assim como a procura de trabalhadores com qualificações mais elevadas.

entre os grupos etários, privilegiando os segmentos mais novos em detrimento dos mais velhos.

Olhando para as diferenças entre os países constatamos que elas são ainda maiores, não apenas em termos de investimento global, mas também na forma como este é distribuído pelos vários grupos etários. Se nos países escandinavos e anglo-saxónicos se verifica uma maior ênfase na formação (registando-se aí percentagens bem acima da média europeia para os três grupos de idade), já nos países do sul da Europa os valores ficam bastante aquém, apresentando menores taxas de investimento na formação por parte das entidades empregadoras, para todos os grupos considerados.

Figura V.24 - Recebeu no último ano formação paga pelo seu empregador formação, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

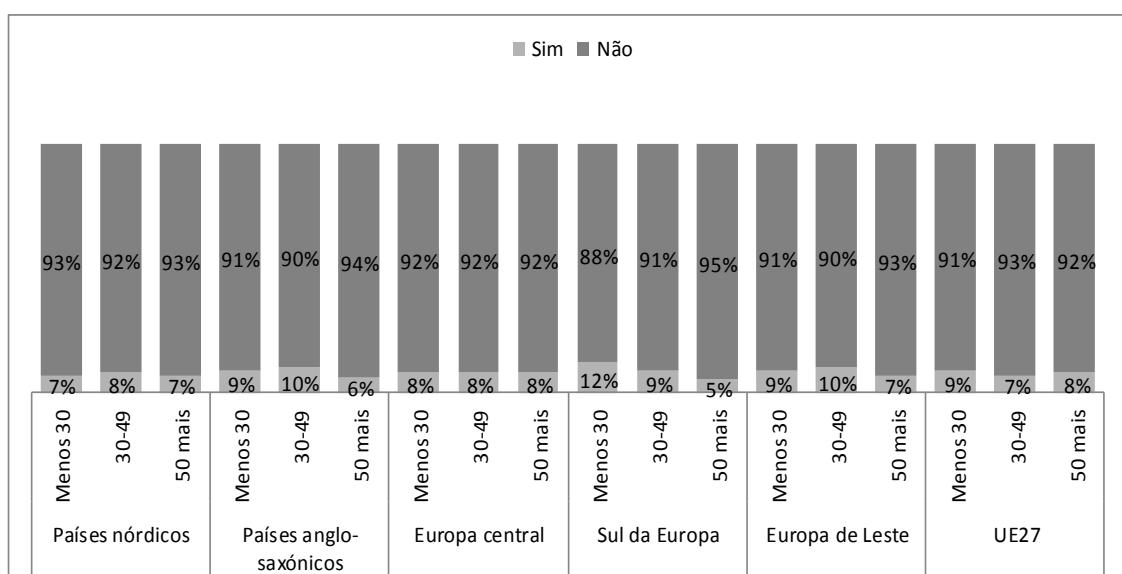
Já no que se refere ao investimento na formação dos trabalhadores mais velhos, apenas os países nórdicos e anglo-saxónicos parecem reconhecer a importância de continuar a apostar na formação dos seus efectivos mais experientes, com este segmento de trabalhadores a registar valores de participação na formação acima dos trabalhadores mais jovens. O mesmo não se pode dizer dos países do sul e do leste europeu, que apresentam os níveis mais baixos de investimento para este grupo de trabalhadores.

Considerando que a falta de investimento por parte dos empregadores pode, todavia, ser compensada pelo investimento feito pelos próprios trabalhadores na sua formação, foi

ainda perguntado aos trabalhadores se no último ano tinham recebido formação paga pelos próprios.<sup>160</sup>

Os resultados demonstram de forma inequívoca que em face desta possibilidade poucos são os trabalhadores que a utilizam. Contudo, se no caso dos trabalhadores escandinavos e anglo-saxónicos esta falta de investimento poderá resultar do facto das entidades empregadoras assumirem para si, em boa medida, esta função, o mesmo não se pode dizer no caso dos países do sul e do leste, onde este investimento existe apenas para uma pequena percentagem de trabalhadores. Ainda assim, apenas um leque reduzido de trabalhadores destes últimos países (sobretudo mais jovens) afirmou ter frequentado ao longo do último ano acções de formação pagas por si. Nesta matéria, os trabalhadores mais velhos são os que menos investem na sua formação, sobretudo os dos países do sul.

Figura V.25 - Recebeu no último ano formação paga por si, por grupos de países e de idade



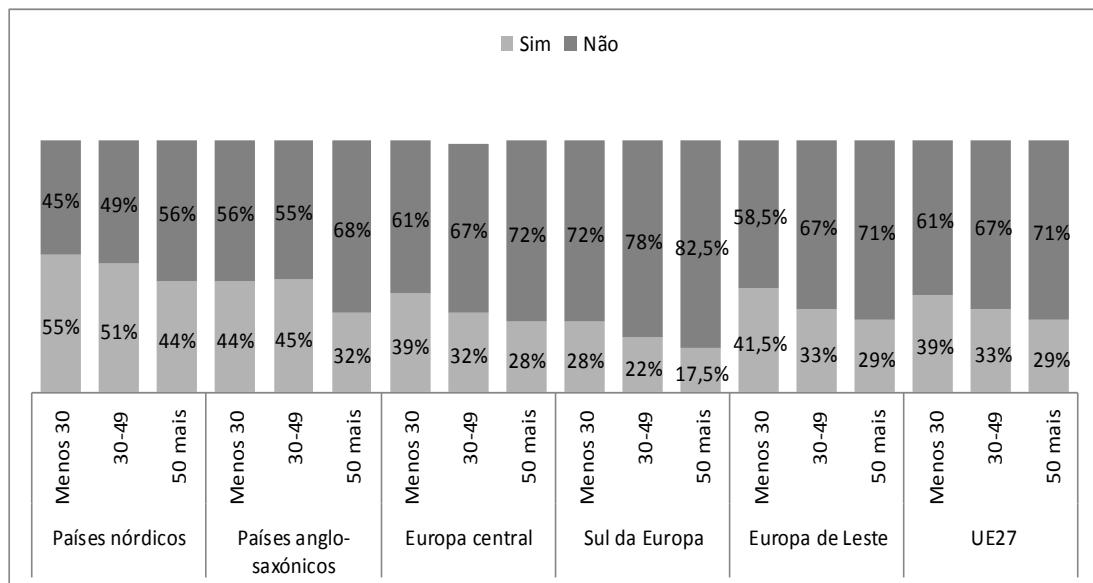
Fonte: IECT, 2010

Este menor nível de investimento na formação dos trabalhadores mais velhos parece ainda ser extensivo à própria formação no local de trabalho. Em 2010 foram os que receberam menos formação em termos da média europeia: menos 10 p.p. do que os trabalhadores mais jovens e menos 4 p.p. do que os trabalhadores do grupo intermédio, num registo claro de que a oferta de formação no local de trabalho diminui com a idade.

<sup>160</sup> De fora desta análise ficam, por falta de informação no IECT, as acções de formação financiadas pelo Estado e que podem assumir valores muito significativos.

Em termos de diferenças entre países são, uma vez mais, os países nórdicos (seguidos dos anglo-saxónicos) os que mais apostam na formação no local de trabalho, por contraponto aos países do sul, que apresentam as menores percentagens de trabalhadores com formação no posto de trabalho, para os três segmentos.

Figura V.26 - Recebeu no último ano formação no local de trabalho formação, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

Analizando a evolução dos indicadores da formação na última década (Quadro V.3), verifica-se que todos registaram uma melhoria considerável no número de trabalhadores envolvidos, sobretudo no que diz respeito à formação no posto de trabalho, que registou um crescimento de 7 p.p., face aos 4 p.p. na formação paga pela entidade empregadora e aos 1,5 p.p. na formação paga pelos próprios trabalhadores. Ainda assim, constata-se que foram os trabalhadores mais jovens os que mais beneficiaram desta melhoria, pese embora a disparidade entre os grupos etários tenha diminuído quando se tem em conta a evolução destes indicadores ao longo dos vários IECT.

Quadro V.3 - Evolução do número de trabalhadores que frequentaram acções de formação no último ano

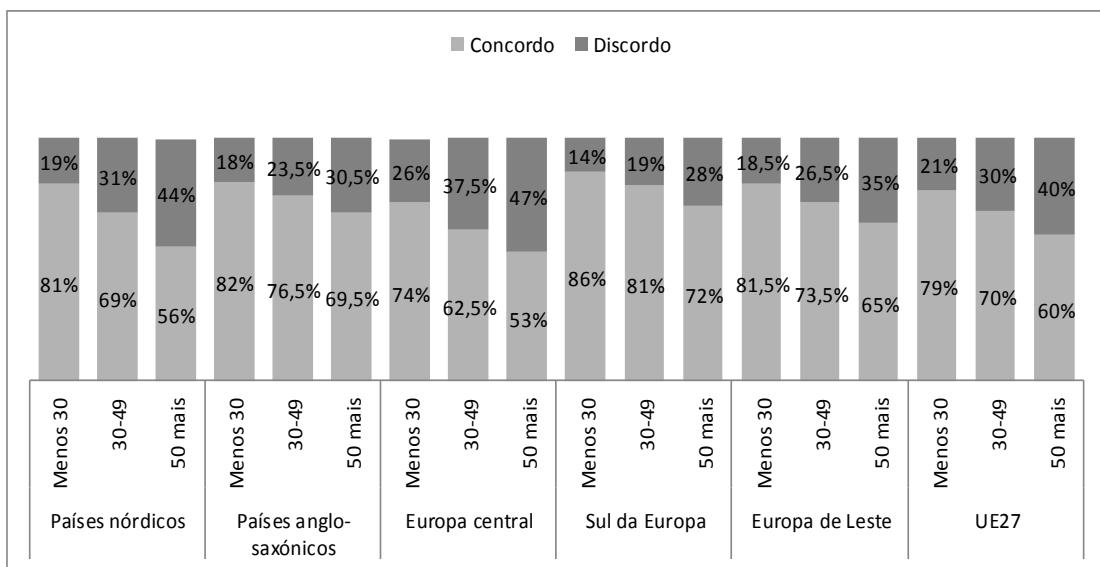
Frequência de acções de formação		2000-2001 - 3rd EWCS	2005 - 4th EWCS	2010 - 5th EWCS
Pagas pelo empregador	Menos 30	29%	26%	33%
	30-49	32%	30%	35%
	50 mais	27%	26%	30%
	Total	30%	28%	34%
Pagas por si	Menos 30	7%	8%	9%
	30-49	7%	7%	7%
	50 mais	6%	6%	8%
	Total	6,5%	7%	8%
No posto de trabalho	Menos 30	26,3%	33%	39%
	30-49	26,1%	30%	33%
	50 mais	25,7%	24,5%	29%
	Total	26%	29%	33%

Fonte: IECT

Sendo a formação encarada como um factor potenciador das perspectivas de emprego, quando inquiridos sobre se as suas perspectivas futuras de emprego melhoraram com a formação que tiveram, a grande maioria dos trabalhadores respondeu afirmativamente, num reconhecimento do impacto que a formação tem sobre a própria empregabilidade. Paradoxalmente, são os trabalhadores mais velhos os que se revelam menos optimistas quanto às oportunidades que a formação lhes pode dar em termos do seu futuro no trabalho (cerca de 60% em termos comunitários, face aos 79% de jovens), revelando os seus receios quanto às possibilidades no mercado de trabalho.

Dado curioso que, quando se analisa esta questão nos diferentes países, sejam precisamente os trabalhadores dos países que menos frequentam acções de formação (caso dos países do sul, sobretudo), que após a frequência dessas acções acabem por lhes reconhecer um maior impacto do ponto de vista das perspectivas futuras de emprego. O que nos leva a questionar até que ponto a ausência dos trabalhadores mais velhos da formação deriva de uma resistência manifestada (e cuja utilidade não é reconhecida) ou se, pelo contrário, esta resulta de uma inacessibilidade (percepcionada ou real) à mesma. A julgar pelos resultados parece-nos que a segunda hipótese ganha maior consistência.

Figura V.27 - Melhoria das perspectivas futuras de emprego por causa da formação, por grupos de países e de idade



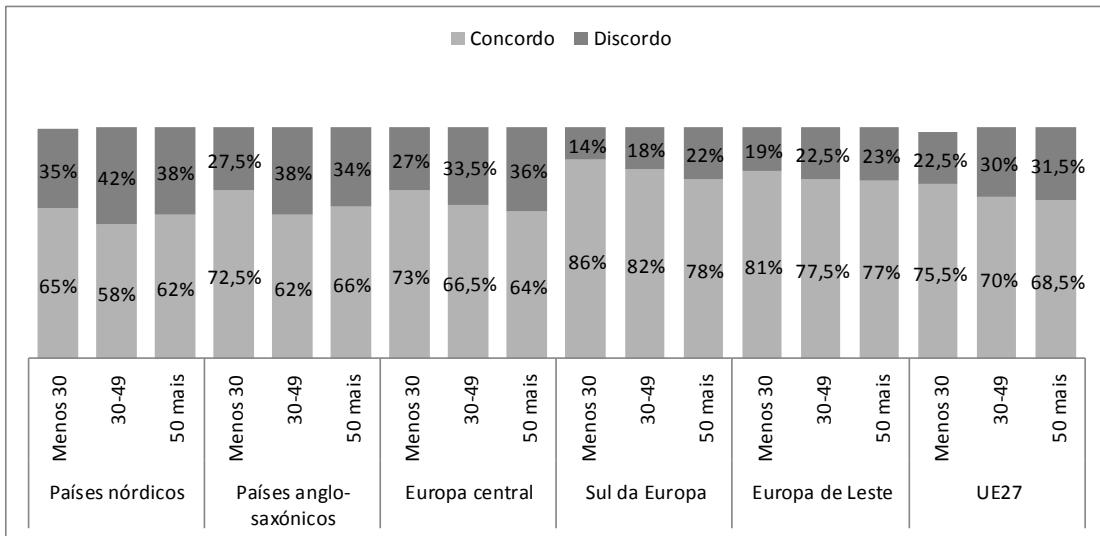
Fonte: IECT, 2010

O mesmo se pode dizer relativamente à importância que os trabalhadores conferem à formação no aumento da segurança do seu emprego actual. De facto, quando inquiridos sobre esta questão, a maioria dos trabalhadores (dos vários segmentos) reconhece que a formação constitui uma mais-valia para a sua situação laboral e que lhes propicia maiores garantias de continuidade no emprego. Ainda assim, e como esperado, são os trabalhadores mais velhos os que menos reconhecem esta importância, seja pelo facto de considerarem que a sua segurança está já assegurada pelo tipo de relação contratual que detêm (conforme já discutido na primeira secção) ou, ainda, pelo facto de considerarem que não é a participação em acções de formação que lhes garante maiores oportunidades de emprego, caso venham a perder o actual.

Esta interpretação parece ainda ganhar consistência quando se olha para os resultados dos trabalhadores mais jovens, entre os quais a formação se assume como uma ferramenta contra a sua maior precariedade e um elemento de valorização profissional<sup>161</sup> (presente sobretudo na avaliação dos trabalhadores mais jovens dos países do sul e do leste, e que constituem, como já referido acima, aqueles com as situações laborais mais precárias e/ou onde os trabalhadores se sentem mais inseguros).

<sup>161</sup> Esta maior valorização da formação por parte dos jovens poderá ainda resultar do facto destes serem, do conjunto de trabalhadores, aqueles que, à partida, possuem um maior nível de qualificação aquando da sua entrada no mercado de trabalho e, consequentemente, com uma maior disposição para o envolvimento em acções de aprendizagem ao longo da vida.

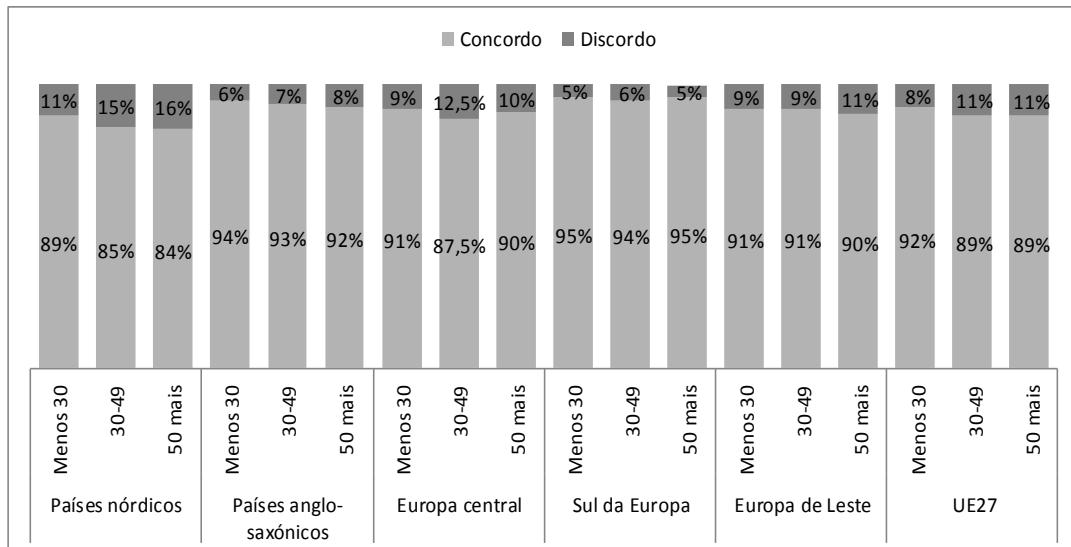
Figura V.28 - Aumento da segurança do emprego por causa da formação, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

Apesar do maior ou menor optimismo dos trabalhadores quanto às oportunidades que a formação lhes fornece em termos laborais (presentes ou futuras), quase todos reconhecem que esta os ajudou a melhorar a forma como trabalham, não se verificando a este nível diferenças significativas entre os países ou até mesmo entre os grupos etários.

Figura V.29 - A formação ajudou a melhorar a forma como trabalha, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

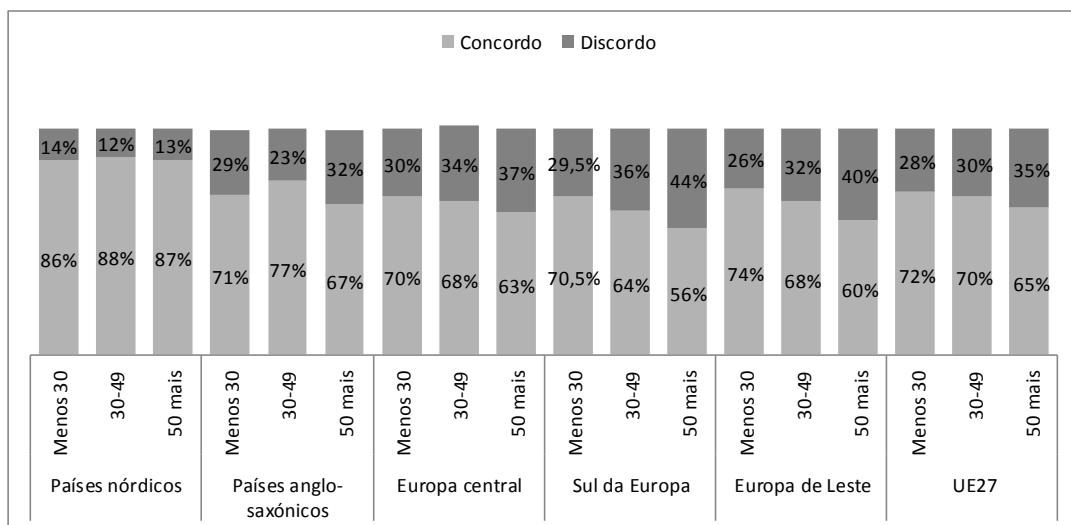
A fim de desenvolver uma força de trabalho mais empregável e adaptável, o reforço dos conteúdos das qualificações assume-se, em particular no caso dos trabalhadores mais velhos, como uma questão importante.

Neste sentido, procurámos ainda perceber se o trabalho realizado pelos inquiridos implica a aprendizagem de novas tarefas e/ou a sua rotação, no princípio de que a diversificação de tarefas pode constituir uma outra forma de aquisição de novas competências e de aumento da empregabilidade no mercado de trabalho.

Em termos da aprendizagem de novas tarefas, a maior parte dos trabalhadores considera que o seu trabalho constitui um espaço de aprendizagem, dando-lhes a oportunidade de aprender coisas novas. Pese embora não se verificar uma grande disparidade de opiniões entre os vários grupos etários, são, ainda assim, os trabalhadores mais velhos os que menos parecem reconhecer no seu trabalho esta oportunidade (65% face aos 72% de trabalhadores mais jovens, em termos globais).

Já em termos das diferenças entre países, os países do sul destacam-se uma vez mais pelos piores motivos, apresentando os valores mais baixos para todos os segmentos, com destaque para os trabalhadores mais velhos, que em pouco mais de metade dos casos reconhece no trabalho uma oportunidade para aprender coisas novas.

Figura V.30 - O trabalho implica aprendizagem de novas tarefas, por grupos de países e de idade

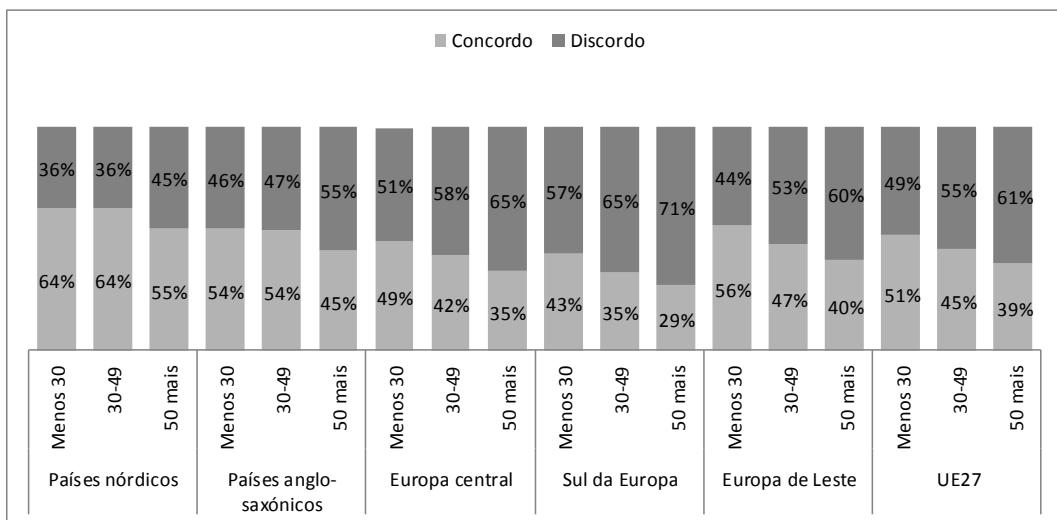


Fonte: IECT, 2010

O mesmo se passa no que diz respeito à diversificação de tarefas, com os trabalhadores mais velhos e dos países do sul a apresentarem os valores mais baixos no conjunto dos trabalhadores da UE27.

Esta versatilidade (ou polivalência funcional), se, em determinadas situações, pode ser encarada pelos trabalhadores (e sindicatos) como uma sobrecarga de trabalho ou uma ameaça ao seu domínio de conhecimento, do ponto de vista da análise das competências do trabalhador pode constituir não apenas uma forma de alargamento das suas aptidões e saberes (dotando-o de uma maior capacidade para lidar com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo), mas também um elemento potencialmente motivador para o trabalhador, aumentando o seu interesse pelo trabalho realizado e um sentimento de realização pessoal.

Figura V.31 - O trabalho implica rotação de tarefas, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

No sentido de perceber o impacto da aprendizagem e da formação nas perspectivas (atuais e futuras) dos trabalhadores face ao emprego, procedemos à criação de dois índices: índice de aprendizagem<sup>162</sup> e índice de formação,<sup>163</sup> tendo as variáveis risco de perda de emprego, facilidade de encontrar novo emprego e existência de perspectivas de carreira sido transformadas em variáveis pseudo-escalares (*dummy coding*) com vista a permitir a análise da sua correlação.<sup>164</sup>

<sup>162</sup> Mediante a agregação das variáveis aprendizagem de novas tarefas e rotação de tarefas, numa escala de variação entre 1 (há possibilidade de aprendizagem) e 2 (sem possibilidade de aprendizagem) (cf. figura V.IA, anexo 4).

<sup>163</sup> E que consistiu na agregação das variáveis frequência de formação paga pela entidade empregadora, formação paga pelo próprio e formação no posto de trabalho. A sua tradução é sintetizada numa escala de variação entre 1 (com formação) e 2 (sem formação) (cf. figura V.IB, anexo 4).

<sup>164</sup> Os resultados destas correlações constam na figura V.IC, anexo 4.

Os resultados permitem constatar que um ambiente que favorece a aprendizagem tende, efectivamente, a criar nos trabalhadores não só um maior sentimento de segurança face ao emprego,<sup>165</sup> mas também um maior optimismo quanto às suas perspectivas futuras (sejam estas de progressão na carreira ou de poder vir a encontrar facilmente um outro emprego, em caso de perda do actual).<sup>166</sup> As mesmas conclusões são passíveis de serem extraídas quando se analisa o impacto da formação nas perspectivas de emprego dos trabalhadores.<sup>167</sup>

Em face destes resultados e pensando no desenvolvimento de competências como uma condição fulcral de um prolongamento da vida activa digno e com qualidade, a situação dos trabalhadores dos países do sul da Europa (e dos trabalhadores mais velhos em particular) parece particularmente comprometida.

#### **4. Qualidade intrínseca do trabalho**

Um outro aspecto a considerar na discussão da qualidade do emprego e do prolongamento da vida activa tem a ver com a qualidade intrínseca associada ao trabalho e reconhecida pelos trabalhadores (Eurofound, 2012). Se, por um lado, esta qualidade está relacionada com as características do próprio trabalho e do meio ambiente, por outro lado, tem a ver com o próprio sentido que os trabalhadores conferem ao seu trabalho e ao nível de realização profissional que ele lhes oferece (características associadas com a tarefa em si, segundo os termos de Jessen, 2010).

As características do próprio trabalho serão analisadas a partir das questões relacionadas com a autonomia e a participação dos trabalhadores no trabalho e na vida organizacional.

---

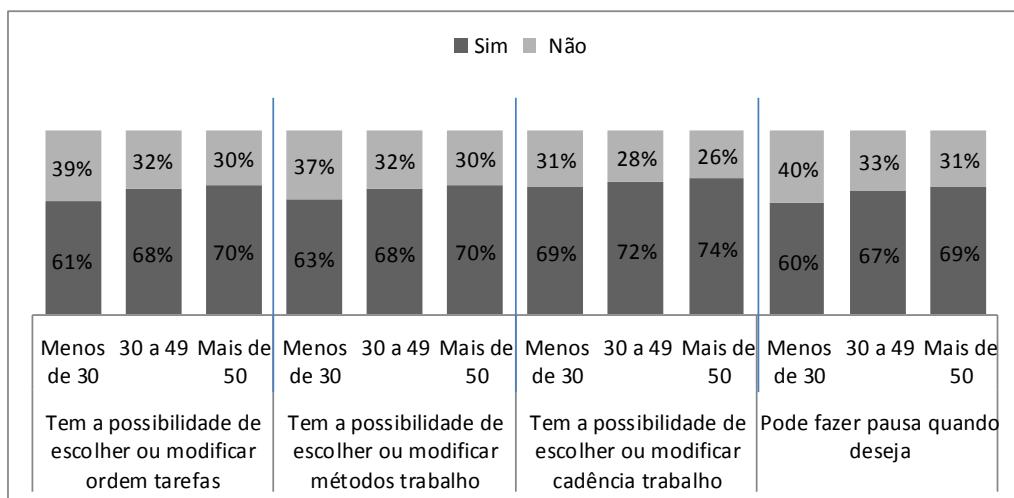
<sup>165</sup> Com uma correlação significativa ao nível de 0,001 e o número de trabalhadores que consideram que o seu trabalho implica a aprendizagem de coisas novas e/ ou uma maior diversificação de tarefas a variar positivamente face ao menor risco de perda de emprego (Pearson=0,039).

<sup>166</sup> Com uma correlação significativa ao nível de 0,001 e o número de trabalhadores que consideram que o seu trabalho implica a aprendizagem de coisas novas e/ ou uma maior diversificação de tarefas a variar negativamente em função do nível de dificuldade de encontrar novo emprego (Pearson = -0,098) ou à ausência de perspectivas de carreira (Pearson = -0,222).

<sup>167</sup> Com uma correlação significativa ( $p<0,001$ ) entre a formação e risco de perda de emprego (Pearson = 0,088), facilidade de encontrar novo emprego (Pearson = -0,107) e possibilidade de perspectivas de carreira (Pearson = -0,230).

No que diz respeito à autonomia, o IECT permite-nos avaliar as percepções dos trabalhadores no que diz respeito às possibilidades que têm em escolher ou alterar a ordem das tarefas, os métodos de trabalho, a velocidade de trabalho e de fazer uma pausa quando querem. Como se pode ver na figura V.32, a maior parte dos trabalhadores considera possuir autonomia no trabalho que realiza, demonstrando uma relativa margem de liberdade não só no ritmo a imprimir ao seu trabalho, mas ainda na forma como o executa (quer em termos de ordem de tarefas, quer nos métodos utilizados).

Figura V.32 - Autonomia no trabalho, por grupos de idade



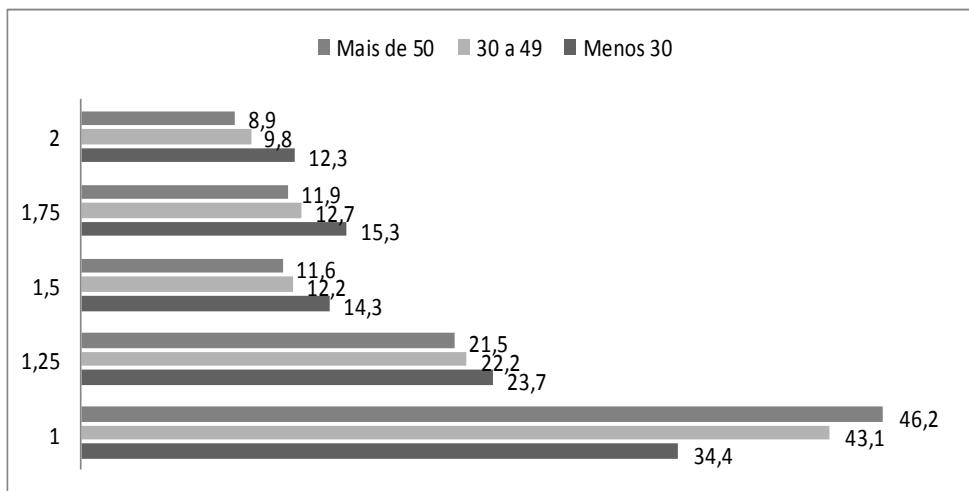
Fonte: IECT, 2010

Se, por um lado, esta maior autonomia e criatividade constitui um reflexo da maior flexibilização da organização do trabalho (que é consistente com a maior polivalência funcional apontada pelos trabalhadores), ela parece, ainda assim, conferir aos trabalhadores uma maior sensação de controlo sobre o seu trabalho, sobretudo entre os trabalhadores mais velhos, que apresentam os valores mais elevados para todos os parâmetros considerados.

Se considerarmos, no entanto, apenas as situações em que os trabalhadores afirmam possuir autonomia nos quatro indicadores (no entendimento de que a autonomia efectiva pressupõe não apenas o controlo do ritmo, mas também da forma de execução do trabalho), constatamos que o nível global de autonomia (traduzido através do índice constante na figura abaixo)<sup>168</sup> dos trabalhadores baixa significativamente,<sup>169</sup> acentuando ainda mais as diferenças entre os vários grupos etários.

<sup>168</sup> A criação do índice de autonomia resultou da agregação dos quatro indicadores mencionados, numa simples operação aritmética, possível dado todos os indicadores utilizarem a mesma escala de medida (sim/ não).

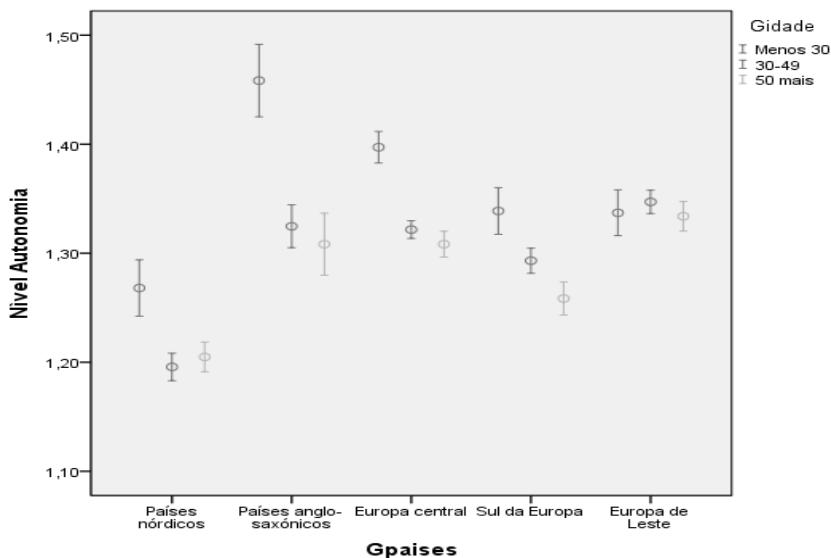
Figura V.33 - Níveis de autonomia, por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

Esta diferença é ainda constatável quando se analisa esta questão em termos de países, com o nível de autonomia a registar diferenças significativas entre eles (figura V.34). Uma vez mais, é entre os trabalhadores do norte da Europa que se registam os maiores níveis de autonomia, sobretudo entre os segmentos mais velhos.<sup>170</sup>

Figura V.34 - Níveis de autonomia no trabalho, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

Contudo, se compararmos as diferenças face aos outros países, constatamos que é nos países do sul que estas assumem a menor variabilidade, demonstrando alguma aproximação

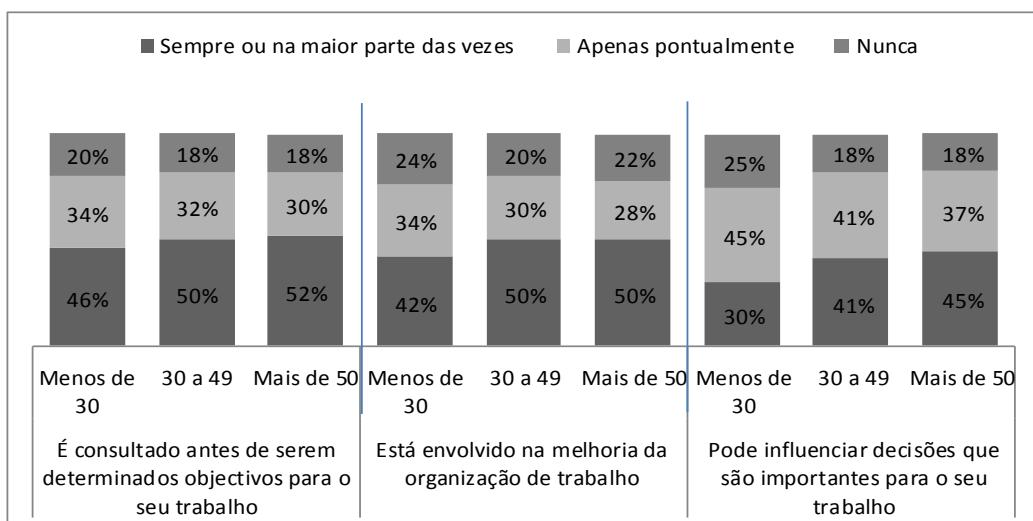
<sup>169</sup> Com menos de metade dos trabalhadores (43%) a possuir autonomia efectiva (nível 1).

<sup>170</sup> Veja-se ainda figura V.34A, no anexo 4.

entre estes dois agrupamentos nesta matéria. Já entre os restantes grupos de países regista-se alguma similitude no que se refere à situação dos trabalhadores mais velhos e do grupo intermédio, com os trabalhadores mais jovens a apresentar as maiores diferenças entre si.

No que se refere à participação dos trabalhadores na organização do trabalho, constata-se que os trabalhadores mais velhos são os que estão mais envolvidos na melhoria da organização do trabalho, os que registam maior nível de participação nos processos de consulta e capacidade de influenciar decisões. Contudo, esta não é uma prática corrente para a maioria dos trabalhadores (mesmo para os trabalhadores mais velhos a capacidade de influenciar decisões é apenas referida em 45% dos casos).

Figura V.35 - Participação no trabalho, por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

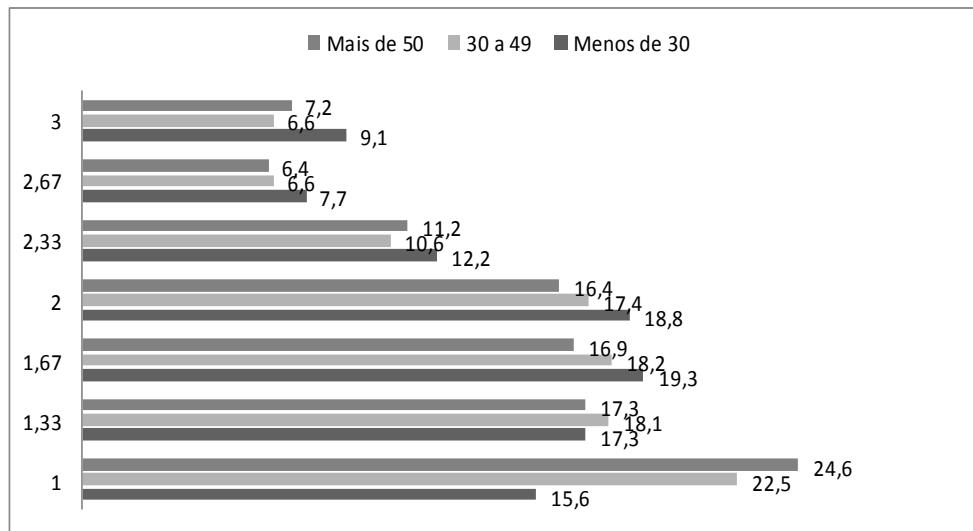
Ainda assim é evidente que a participação tende a variar em função da idade, com os mais novos a apresentar valores baixos para todos os *items* analisados. Uma interpretação possível para estes resultados poderá ter a ver com o facto dos trabalhadores mais velhos serem aqueles que têm uma relação laboral mais duradoura (traduzida em termos de números de anos na empresa) e, consequentemente, uma maior experiência profissional e capacidade de decisão.

Criando o índice de participação (resultado da agregação dos três indicadores acima)<sup>171</sup> constata-se (figura V.36) que a participação dos trabalhadores nos vários domínios

<sup>171</sup> Cujos procedimentos obedeceram aos já enunciados no índice de autonomia e cuja escala varia entre 1 (sempre ou na maioria das vezes) e 3 (nunca).

da organização do trabalho apenas é uma realidade para cerca de 22% dos trabalhadores, sobretudo mais velhos.

Figura V.36 - Níveis de participação, por grupos de idade

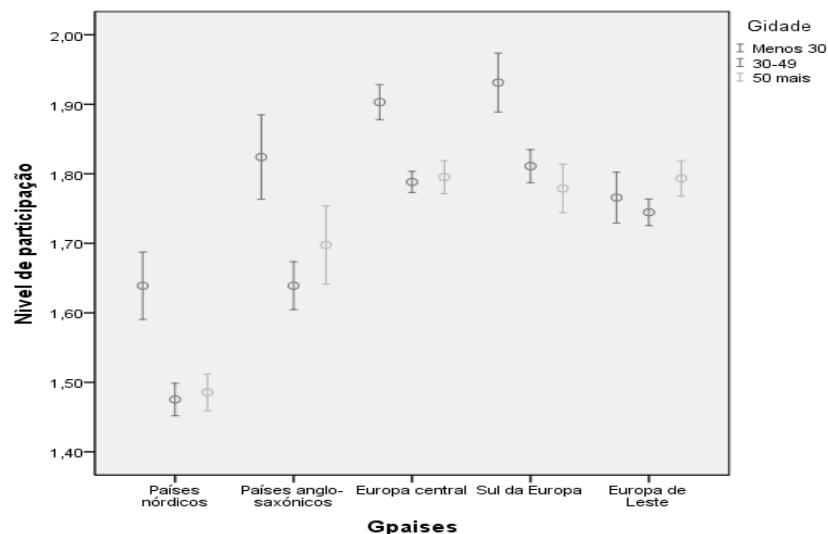


Fonte: IECT, 2010

Já em termos de diferenças entre países (figura V.37), o cenário apresenta algumas variações consideráveis face ao já apresentado para a questão da autonomia, com excepção dos países nórdicos, que continuam a destacar-se com uma cultura de participação mais presente, sobretudo entre os segmentos mais velhos. O caso mais evidente é o dos países do sul, que registam em termos de participação os níveis mais baixos, sobretudo entre os dois grupos etários mais jovens. E ainda dos países anglo-saxónicos que registam neste campo uma situação intermédia, com diferenças significativas face aos nórdicos e face aos restantes países.<sup>172</sup>

<sup>172</sup> Veja-se ainda figura V.37A, no anexo 4.

Figura V.37 - Níveis de participação no trabalho, por grupos de países e de idade



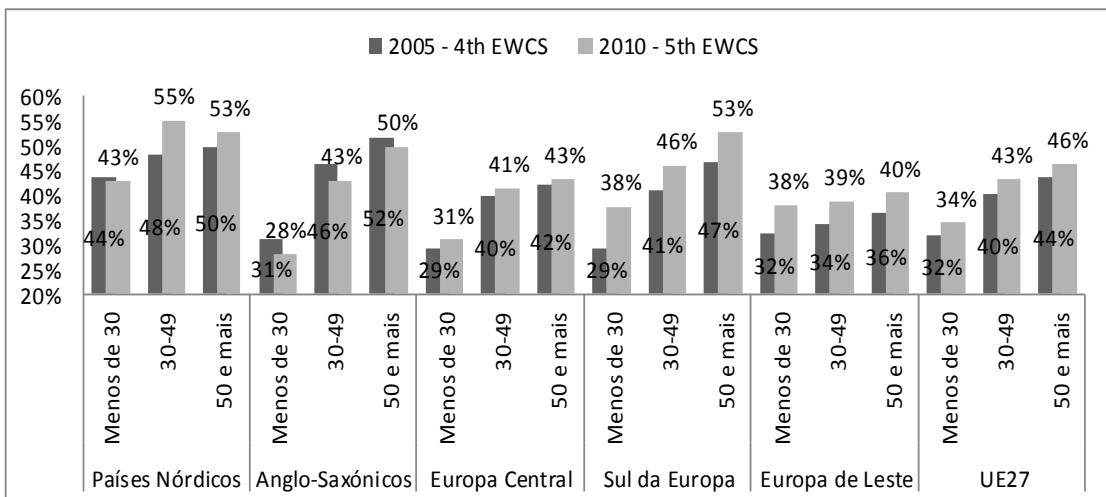
Fonte: IECT, 2010

Analizando a evolução dos níveis de autonomia ao longo dos últimos anos (2005-2010) enquanto preditor de avaliação da percepção dos trabalhadores face à qualidade intrínseca do trabalho,<sup>173</sup> podemos constatar que, pese embora o clima de recessão económica instalado, os trabalhadores continuam globalmente a reconhecer no trabalho que realizam alguma qualidade, tendo, nomeadamente, este reconhecimento aumentado cerca de 3% para os vários grupos etários ao longo deste período.

Apenas os trabalhadores dos países anglo-saxónicos e os trabalhadores mais novos dos países nórdicos parecem contrariar esta tendência positiva, revelando alguma sensação de perda ao nível da sua autonomia no trabalho. O aumento mais significativo é, contudo, registado nos países do sul e de leste, com os trabalhadores a afirmarem possuir actualmente mais autonomia do que em anos anteriores, sobretudo os mais jovens (que registam um crescimento dos seus níveis de autonomia de 9 p.p. – no caso dos países do sul – e 6 p.p. – nos países do leste – face aos 6 p.p. e 4 p.p. dos outros grupos etários, respectivamente).

<sup>173</sup> Neste ponto apenas foi possível fazer esta avaliação a partir da evolução dos níveis de autonomia, uma vez que os dados referentes ao nível de participação apenas constam no último IECT, não sendo, por isso, possível traçar a evolução neste campo.

Figura V.38 - Evolução da autonomia no trabalho



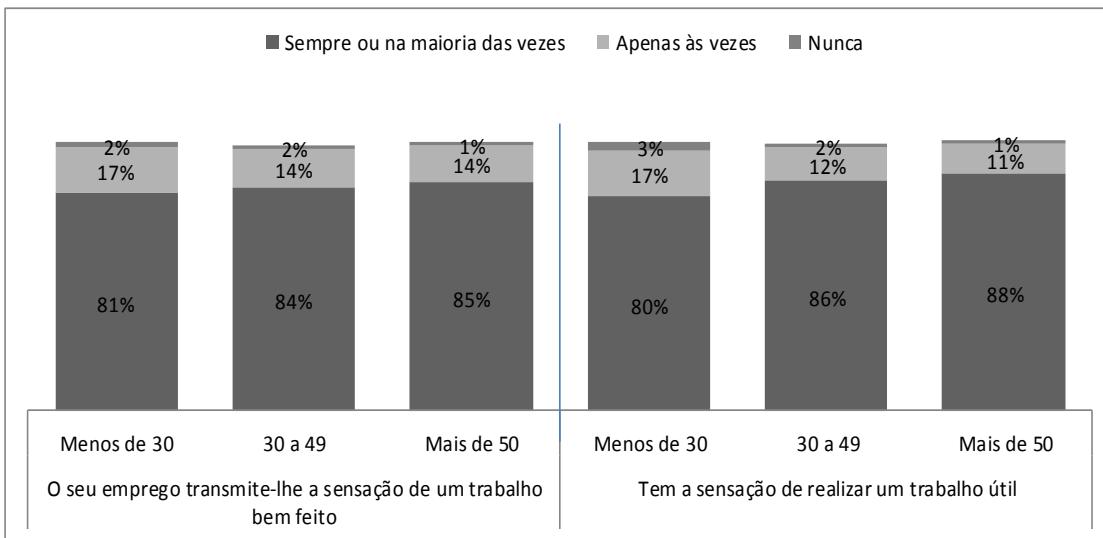
Fonte: IECT, 2010

O trabalho tem, claramente, um valor instrumental, dado o facto de, para a maioria das pessoas, constituir a sua principal fonte de rendimento. Também tem um valor relacional, já que o local de trabalho é um dos principais ambientes de socialização. Mas o trabalho tem ainda um valor intrínseco, constituindo um meio de alcançar a realização pessoal, de experimentar o sentimento de utilidade e de exercer as capacidades humanas (Bustillo et al, 2009:55).

No sentido de perceber qual o valor atribuído pelos trabalhadores ao seu trabalho (qualidade intrínseca associada à tarefa) utilizámos os dados referentes a duas questões retiradas do IECT: “o seu emprego transmite-lhe a sensação de um trabalho bem feito?” e “tem a sensação de realizar um trabalho útil”.

A partir dos resultados apurados (figura V.39) constata-se que a maioria dos trabalhadores inquiridos considera que realiza um trabalho útil e que a actividade profissional lhes dá uma sensação de trabalho bem feito. Contudo, uma vez mais, as diferenças entre os grupos etários são significativas, com os trabalhadores mais velhos a apresentarem-se como aqueles para quem o trabalho tem maior sentido de utilidade (88% vs. 80% dos mais jovens) ou lhes confere a maior sensação de realização (85% vs. 81% dos jovens).

Figura V.39 - Sentido do trabalho, por grupos de idade

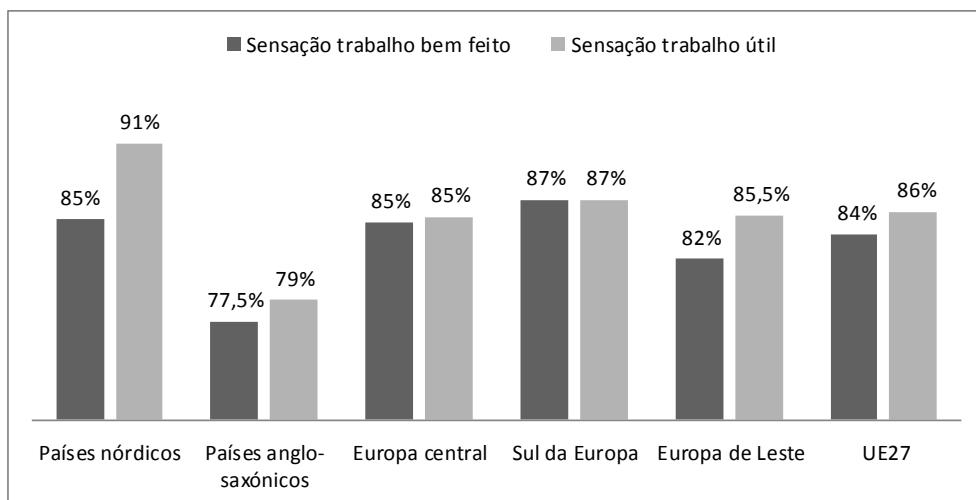


Fonte: IECT, 2010

Também ao nível dos países as diferenças são significativas (figura V.40), com os países do sul da europa a serem aqueles cujos trabalhadores mais reconhecem a sensação de trabalho bem feito (+3 p.p. do que a média comunitária), por contraponto com os anglo-saxónicos, que se revelam os mais descontentes neste parâmetro (-6,5 p.p.).

Já o sentimento de utilidade é maior entre os trabalhadores dos países nórdicos (+5 p.p. do que a média UE27), por oposição aos anglo-saxónicos que registam, também aqui, os valores mais baixos (-7 p.p.).

Figura V.40 - Sentido positivo do trabalho, por grupos de países



Fonte: IECT, 2010

Se tivermos em conta que uma maior participação dos trabalhadores está associada a uma maior satisfação com o trabalho realizado e a uma maior percepção de utilidade geral do trabalho (Bauer, 2004), estes resultados parecem apresentar algumas contradições, sobretudo no que concerne à situação dos trabalhadores anglo-saxónicos e do sul,<sup>174</sup> deixando a hipótese desta apreciação depender mais de concepções culturalmente distintas sobre o que é um trabalho bem feito e o que representa um trabalho útil, do que propriamente de uma avaliação sobre a qualidade efectiva do trabalho.

## **5. Conciliação do trabalho e da vida familiar**

Uma outra dimensão ainda a considerar quando se discutem as condições para o prolongamento da vida activa e a qualidade do emprego tem a ver com a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.

Como referem Tavares, Caetano e Silva,

o aumento da importância atribuída à qualidade de vida e ao bem-estar subjectivo como valores orientadores dos indivíduos [...] e o aumento do tempo e do esforço despendido pela maior parte dos trabalhadores no exercício da sua função e no desempenho do seu papel no contexto laboral serão, provavelmente, algumas das razões pelas quais, nos últimos 25 anos, um número crescente de investigadores se tem interessado em estudar a interface entre os papéis desempenhados no contexto do trabalho e os papéis desempenhados no contexto familiar (2007: 5).

Na análise desta relação, as questões relativas à organização do tempo de trabalho assumem-se como fundamentais, constituindo, muitas vezes, um factor gerador de stresse e de conflito entre o trabalho e a vida familiar.

O IECT abrange vários indicadores relativos à organização do tempo de trabalho, nomeadamente no que se refere ao número de horas de trabalho diário, incidência de horas de trabalho fora do horário normal, horários flexíveis e trabalho por turnos.

No sentido de analisar a preponderância das diferentes formas de horários de trabalho foram construídos dois índices compósitos: um índice de “horários atípicos” – que procura traduzir a proporção de trabalhadores para quem o elevado número de horas de trabalho

---

<sup>174</sup> Com os primeiros a registar um dos maiores nível de participação, mas com a menor sensação de utilidade ou de trabalho bem feito, e os segundos com os níveis de participação mais baixos, mas ainda assim com a maior sensação de trabalho bem feito ou de utilidade.

diário, o trabalho noturno e/ou aos fins-de-semana constituem práticas regulares<sup>175</sup> – e um índice de “horários flexíveis”, que regista o grau de flexibilidade detido pelos trabalhadores quanto aos seus horários de trabalho.<sup>176</sup> Os resultados constam na tabela seguinte:

Quadro V.4 - Tipos de horários, por grupos de idade

	Menos 30	30-49 anos	Mais 50
Nº horas semanais (média)	36,7	39,0	38,2
Trabalhar fora do horário normal	34,9%	29,4%	28,6%
Horários flexíveis	53,0%	52,8%	53,7%
Trabalho por turnos	21,7%	17,9%	14,9%

Fonte: IECT, 2010

Em 2010 os trabalhadores inquiridos apresentavam um número médio de horas de trabalho que oscilava entre as 37h semanais (caso dos trabalhadores mais novos) e as 39h (caso dos trabalhadores entre os 30-49 anos).

O trabalho fora do horário normal, não sendo uma prática recorrente para a maioria dos trabalhadores, assume todavia um grande significado na vida laboral dos inquiridos, sobretudo dos trabalhadores mais jovens (com 35% dos trabalhadores mais jovens a afirmar ter de trabalhar muitas vezes fora do seu horário normal de trabalho vs. 29% de trabalhadores mais velhos). A maior incidência regista-se no recurso ao trabalho ao sábado (com 27% dos trabalhadores mais jovens a afirmarem trabalhar aos sábados mais de 2 vezes por mês vs. 22% dos mais velhos) e no prolongamento do horário de trabalho (com 19% dos trabalhadores mais jovens a afirmarem ficar a trabalhar mais umas horas depois do seu horário mais de 10 vezes por mês vs. 16% dos mais velhos).

---

<sup>175</sup> Para tal foram estabelecidas as seguintes condições: trabalhar mais do que 10 horas por mês para além do seu horário de trabalho (final do dia/noite); trabalhar mais de dois fins-de-semana (sábados/domingos) por mês.

<sup>176</sup> Este índice foi criado a partir das seguintes questões constantes no IECT: “Trabalha o mesmo número de horas todos os dias?”, “Trabalha o mesmo número de dias em cada semana?”, “Trabalha o mesmo número de horas todas as semanas?”, “Tem um horário fixo (entrada/saída)?” na condição dos inquiridos terem respondido “não” a pelo menos uma destas perguntas.

Quadro V.5 - Prevalência de horários “atípicos”, por grupos de idade

	Menos 30	30-49	50 mais
Trabalho noturno (10x/mês ou mais)	5,2%	4,8%	4,4%
Trabalho depois horário (10x/mês ou mais)	19,0%	16,7%	16,0%
Trabalho aos domingos (mais 2x/mês)	10,1%	9,1%	10,8%
Trabalho aos sábados (mais 2x/mês)	26,9%	22,2%	21,6%

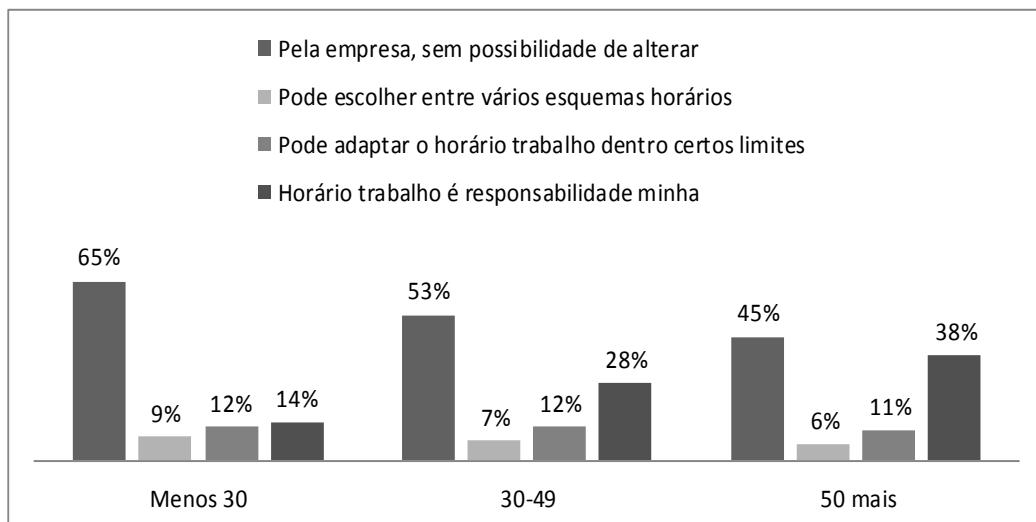
Fonte: IECT, 2010

Encarado como uma forma de resposta às necessidades de produção, o trabalho fora do horário normal pode, quando escolhido livremente, oferecer aos trabalhadores uma maior flexibilidade para conciliar o seu tempo de trabalho com outras actividades. No entanto, se imposto, pode revelar-se uma fonte potencial de conflito entre as exigências do trabalho e a vida familiar (Presser, 2003).

Neste ponto revela-se importante perceber em que medida é a empresa ou o trabalhador que tem controlo sobre a forma de organização do tempo de trabalho.

Tomando por base o número dos trabalhadores que afirmaram trabalhar fora do seu horário de trabalho, constatamos que o poder decisório dos trabalhadores varia substancialmente com a idade. Se para os mais jovens, na maior parte das vezes, o trabalho supletivo resulta de uma imposição da empresa (65% dos casos), no caso dos trabalhadores mais velhos este resulta já, em grande parte, da escolha do próprio (38% vs. 45% dos casos em que é imposto pela empresa). Embora exista uma maior flexibilidade na gestão do tempo de trabalho para os trabalhadores mais velhos, esta prática continua ainda a decorrer, maioritariamente, de uma decisão organizacional, não sendo claro o seu impacto numa melhor conciliação da vida profissional e familiar ou pessoal.

Figura V.41 -Controlo sobre a forma de organização do tempo de trabalho, por grupos de idade



Fonte: IECT, 2010

Já no que se refere à flexibilidade de horários, verifica-se (cf. quadro V.4) que mais de metade dos trabalhadores (53%) tem horários de trabalho flexíveis, com as percentagens a registar variações mínimas entre os grupos etários (menos de 1 p.p.). A principal fonte de flexibilidade (quadro V.6) prende-se fundamentalmente com o número de horas de trabalho diárias (com 41% dos trabalhadores mais jovens a afirmar não trabalhar o mesmo número de horas todos os dias vs. 40,4% dos mais velhos) e com os horários de trabalho (com 37% dos trabalhadores mais velhos a afirmar não ter um horário fixo vs. 33% de jovens), sendo ao nível dos dias de trabalho que se regista a maior regularidade (apenas 23,5% dos trabalhadores mais velhos afirma não trabalhar o mesmo número de dias/ semana vs. 24,2% dos jovens).

Quadro V.6 - Prevalência de horários flexíveis, por grupos de idade

(não)	Menos 30	30-49	50 mais
Trabalha mesmo nº horas/ dia	41,0%	40,5%	40,4%
Trabalha mesmo nº dias/ semana	24,2%	22,7%	23,5%
Trabalha mesmo nº horas/ semana	31,4%	31,2%	31,8%
Tem horário fixo (entrada/ saída)	33,1%	35,1%	37,2%

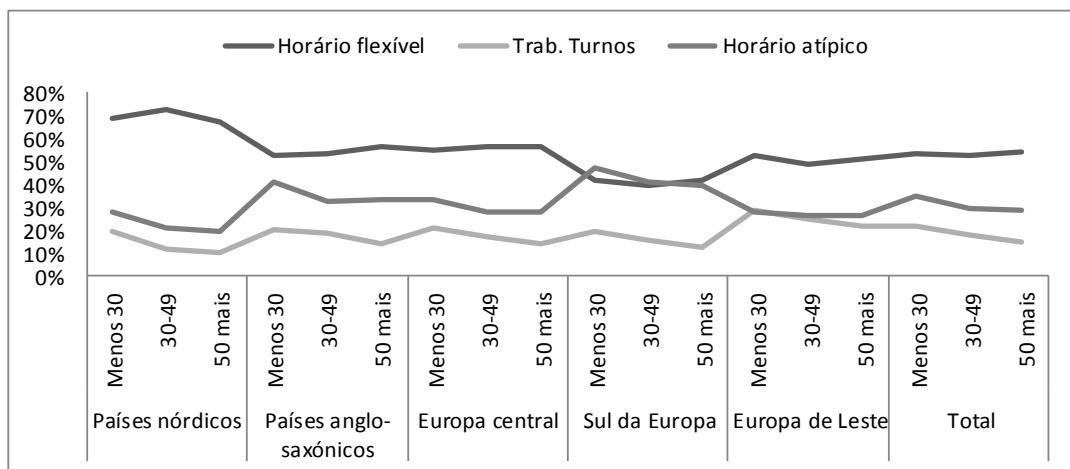
Fonte: IECT, 2010

Das várias formas de organização do tempo de trabalho, a que regista menor incidência é o trabalho por turnos (menos de 20% dos trabalhadores, em média). Contudo, do ponto de vista etário, é aqui que se encontram as maiores variações – com os trabalhadores

mais jovens a registarem uma diferença de + 7 p.p. face aos trabalhadores mais velhos (22% vs. 15%) (cf. quadro V.4).

Já se analisarmos o modo como esta questão se manifesta nos vários grupos de países, constatamos que a escolha das formas de organização do tempo de trabalho tendem a apresentar algumas diferenças assinaláveis. Enquanto os países nórdicos se destacam pela flexibilidade de horários (apresentando valores superiores aos dos restantes grupos de países, para todos os segmentos), os países do sul fazem-no quanto à prevalência dos horários “atípicos” (atingindo valores superiores aos dos horários flexíveis). Nos países de leste o trabalho por turnos assume ainda um peso significativo (superior ao dos restantes grupos de países), atingindo proporções equivalentes às dos horários “atípicos”.

Figura V.42 - Formas de organização do tempo de trabalho, por grupos de países



Fonte: IECT, 2010

Em termos de idades as diferenças entre grupos de países são pouco significativas. A única excepção refere-se aos horários “atípicos” que registam nos países de leste uma variação mínima entre os trabalhadores mais jovens e os mais velhos (apenas +1 p.p. para os mais novos), apresentando as maiores diferenças nos países nórdicos (+9 p.p.) e nos países anglo-saxónicos e do sul (+8 p.p.).

O IECT dá-nos ainda uma visão sobre a percepção de quão bem estas formas de organização do tempo de trabalho se encaixam com os compromissos familiares e/ou sociais dos trabalhadores (figura V.43).

Em termos globais, a grande maioria dos trabalhadores afirma conseguir articular bem (ou muito bem) os seus horários de trabalho com os seus compromissos familiares e /ou

sociais. Ainda assim, são os trabalhadores mais velhos os que melhor parecem conseguir conciliar o seu horário de trabalho com os compromissos fora do trabalho (84% dos trabalhadores deste segmento afirmam conseguir fazer esta conciliação bem ou muito bem), por contraposição com os trabalhadores do escalão intermédio (30-49 anos), que apresentam as maiores dificuldades em comparação com os mais jovens e os mais velhos.

No sentido de perceber se esta maior facilidade dos mais velhos está relacionada com a sua maior flexibilidade de horários, procedemos à transformação da variável articulação trabalho/vida familiar numa variável pseudo-escalar (*dummy coding*),<sup>177</sup> com vista a permitir a análise da sua correlação. O resultado permite confirmar que existe uma relação positiva entre esta forma de organização do tempo de trabalho e a capacidade de articulação das tarefas profissionais com os compromissos familiares,<sup>178</sup> deixando ainda a hipótese de que a introdução de uma maior flexibilidade dos tempos de trabalho possa constituir uma eventual solução para uma melhor (e maior) conciliação entre o trabalho e a vida familiar.

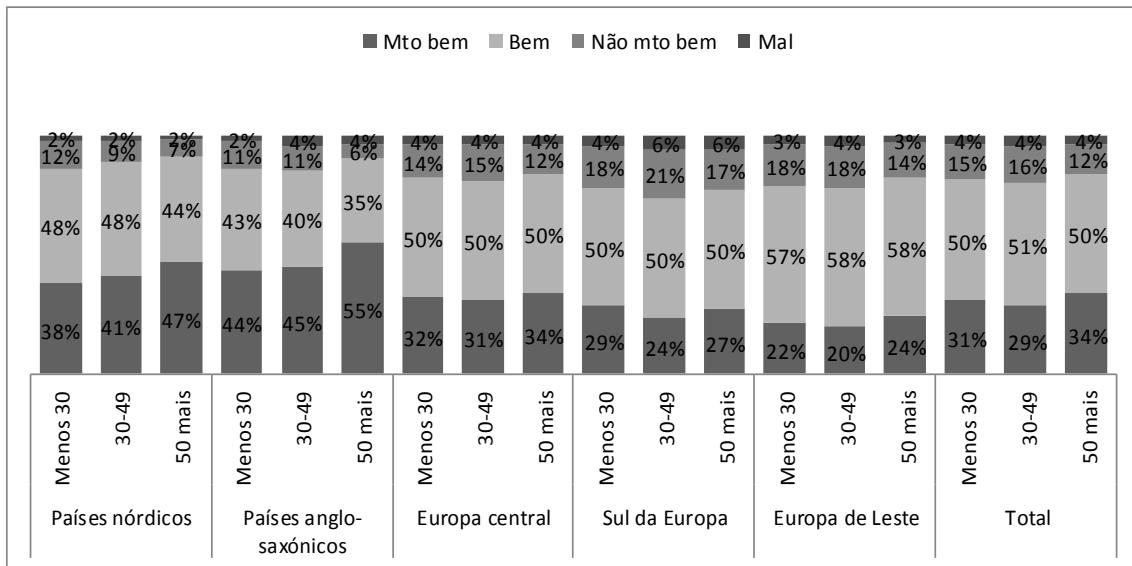
A análise segundo os diferentes grupos de países revela-se consistente com esta hipótese. Os países nórdicos (com maior flexibilidade de horários) apresentam-se como aqueles onde os trabalhadores melhor conseguem conciliar o trabalho com a sua vida familiar, por contraposição com os países do sul (com a menor flexibilidade de horários), cujos trabalhadores registam as maiores dificuldades na articulação entre estas duas esferas.

---

<sup>177</sup> Variável que integra uma escala de quatro níveis, que varia entre o muito fácil (1) e o muito difícil (4).

<sup>178</sup> Correlação significativa para um nível de 0,001 e um valor de Pearson de 0,140 (cf. Figura V.FC, anexo 4).

Figura V.43 - Articulação do horário de trabalho com compromissos familiares e sociais, por grupos de países e de idade



Fonte: IECT, 2010

## 6. Síntese conclusiva

Como foi possível ver através dos resultados apresentados neste capítulo, a qualidade do emprego e do trabalho na Europa tem vindo a ser assegurada a diferentes velocidades pelos diferentes países e com diferentes níveis de tratamento para os diferentes grupos etários, demonstrando a exequibilidade de um prolongamento da vida activa diferenciado e que penaliza mais uns do que outros.

No caso dos trabalhadores mais velhos, aqueles a quem a manutenção na actividade por mais alguns anos está agora a ser exigida, esta situação assume-se particularmente preocupante.

É verdade que em termos de segurança no emprego, os trabalhadores mais velhos revelam a percepção de uma maior segurança em alguns dos indicadores considerados (sobretudo a nível de rendimentos, situação contratual e de manutenção do emprego) do que os restantes grupos etários. No entanto, o mesmo já não se pode dizer no que se refere às perspectivas de progressão na carreira e às possibilidades de encontrar um novo emprego, caso perdessem o actual.

Em termos de saúde e bem-estar, o mesmo tipo de considerações pode ser tecido: se são os trabalhadores mais velhos que registam melhores condições de trabalho (quer do ponto

da exposição ao risco, quer do ponto de vista da sua perigosidade), é também para eles que o impacto negativo sobre a saúde assume os valores mais significativos.

Os trabalhadores mais velhos são ainda os que apresentam um maior grau de autonomia no local de trabalho e os que mais reconhecem utilidade ao seu trabalho. No entanto, são também aqueles que mais referem ter menos oportunidades no que diz respeito à formação e à aprendizagem de novas tarefas.

Independentemente do número de exemplos que se possa dar, é invariável o reconhecimento de que a idade constitui um factor importante na análise da qualidade do trabalho e do emprego, com diferenças significativas emergentes entre os trabalhadores mais jovens e mais velhos, para a maioria das características do trabalho.

De igual modo, constatamos que a situação dos trabalhadores mais velhos revela contornos diferenciados entre os vários grupos de países. Se nos países nórdicos, anglo-saxónicos e da Europa central estes parecem ter asseguradas as condições mínimas para poderem prolongar a sua actividade em segurança e com qualidade, o mesmo já não se passa nos países do sul e do leste europeu, levando-nos a questionar em que condições esta actividade será desenvolvida e com que custos para o trabalhador.

Na verdade, em praticamente todos os parâmetros, os países do sul e do leste são aqueles que, a julgar pelas percepções dos trabalhadores inquiridos, se encontram em pior situação. Dando alguns exemplos: são os que apresentam maior precariedade contratual e/ou insegurança no emprego, os que registam o maior impacto negativo do trabalho sobre a saúde, os que revelam os menores níveis de satisfação com as condições de trabalho e cujos impactos se traduzem numa menor probabilidade de continuar a desempenhar o mesmo tipo de trabalho aos 60 anos, e ainda os que menos participam na organização do trabalho. No entanto, ainda assim, os países de leste destacam-se positivamente quando comparados com os países do sul em praticamente todos os indicadores, o que coloca estes últimos na pior situação relativa em termos de garantia de um trabalho digno e com qualidade.

Sabemos que o retrato que aqui se apresentou não esgota a discussão sobre a qualidade do trabalho e do emprego na União Europeia, nem tão pouco os indicadores utilizados nesta análise são capazes de traduzir de forma exaustiva as várias realidades que esta agrupa. Contudo, fornece uma ilustração (a possível) sobre a qual vale a pena reflectir.

## **CAPÍTULO VI – OS EMPREGADORES E AS SUAS PRÁTICAS FACE AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS**

Com vimos nos capítulos anteriores, hoje em dia, o prolongamento da vida activa é assumido como um elemento-chave no amortecimento do aumento dos custos associados ao envelhecimento da população. Nos países europeus, diversas iniciativas têm sido levadas a cabo no sentido de adiar a saída para a reforma e apoiar a participação da força de trabalho dos trabalhadores mais velhos. Ao nível dos governos, estas iniciativas variam entre as reformas das pensões que visam limitar as possibilidades de uma saída precoce do mercado de trabalho, a aplicação de legislação contra a discriminação baseada na idade e campanhas públicas para combater os estereótipos negativos no ambiente de trabalho, entre outras medidas (cf. discutidas no ponto 2, do capítulo IV). No nível organizacional, os empregadores são instados a desenvolver políticas orientadas para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos e garantir a sua manutenção no mercado de trabalho, no reconhecimento de que o cumprimento destes objectivos dependerá, em última instância, da participação activa dos empregadores neste processo.

Contudo, a forma como os empregadores estão a lidar com o envelhecimento da força de trabalho ainda não é clara (vejam-se os resultados da avaliação feita pelos trabalhadores às suas condições de trabalho, constantes no capítulo anterior), com práticas contraditórias que lançam sérias dúvidas sobre a eficácia dessas políticas no aumento da participação dos trabalhadores mais velhos na força de trabalho.

Como é evidente, os incentivos à permanência dos trabalhadores mais velhos na vida activa devem traduzir-se em perspectivas reais de emprego mediante condições que lhes permitam continuar a trabalhar à medida que envelhecem. No entanto, a prática empresarial continua, como veremos em seguida, a pautar-se, na maioria dos casos, por critérios discriminatórios que tendem a afastar os trabalhadores mais velhos das possibilidades de acesso, de progressão e manutenção no mercado de trabalho.

Entender as razões desta discriminação e os estereótipos, na sua maioria infundados, associados aos trabalhadores mais velhos assume-se, pois, como essencial nesta discussão e na apresentação de propostas de intervenção direcionadas para o seu combate e para promoção de uma maior justiça social no trabalho, independente de critérios de idade.

Apesar desta tendência, que teima em persistir, há todavia, evidências de iniciativas que a contrariam. Com efeito, há diversos empregadores, embora constituam ainda uma minoria, que têm vindo nos últimos anos a levar a cabo medidas destinadas aos trabalhadores mais velhos e que (espera-se) possam vir a constituir exemplos de boas-práticas na promoção efectiva de um envelhecimento activo no trabalho e em condições que dignifiquem os trabalhadores. Identificar estes exemplos e o tipo de práticas que têm vindo a ser implementadas constitui, pois, o reverso desta medalha que deve ser realçado.

## **1. Entre o discurso da igualdade de oportunidades e as práticas discriminatórias**

Pese embora o princípio da igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego tenha vindo a ser, nos últimos anos, amplamente promovido pelo discurso político como um meio de colmatar a marginalização dos vários grupos de trabalhadores, incluindo os trabalhadores mais velhos (conforme discutido no capítulo IV), as evidências sugerem que o mercado de trabalho não está a saber acompanhar esta tendência (Spidla, 2005) e que a promoção da igualdade de oportunidades não veio melhorar as perspectivas de emprego para os trabalhadores mais velhos (McVittie, McKinlay e Widdicombe, 2003) – conforme apresentado no capítulo anterior.

Entender o porquê desta situação implica reflectir sobre a própria forma como a sociedade, em termos latos, e os agentes do mercado de trabalho, em termos estritos, olham para os indivíduos mais velhos, criando, de forma directa ou indirecta, barreiras etárias no acesso às oportunidades.

Apesar da dificuldade em comprovar o que se acabou de dizer,<sup>179</sup> constata-se a existência de discriminação, a que na literatura se tem dado o nome de “*ageism*” ou “*idadismo*”.

Introduzido por Robert Butler (1969) o termo *ageism* era utilizado para descrever uma forma de preconceito que desvaloriza as pessoas em função da sua idade (Achenbaum e Kusnerz, 1978; Palmore, 1999, 2005; Bytheway, 2005). Embora o preconceito não se traduza necessariamente em discriminação, este tem servido como forma de classificação e de referenciação social que tende a moldar não apenas o modo como os diferentes grupos etários

---

<sup>179</sup> Sendo esta uma das questões mais complexas que se colocam à investigação do problema do envelhecimento no trabalho.

se relacionam entre si, mas também as representações sociais que sobre uns e outros se vão construindo e que se tendem a consolidar em formas de estruturação do corpo social (Nelson, 2005; Thompson, 2001; Hagestad e Uhlenberg, 2005). Contudo, quando a idade cronológica é utilizada como critério de legitimação para, como refere Bytheway (2005: 14) “demarcar classes de pessoas a quem são sistematicamente negados recursos e oportunidades de que outros desfrutam, e que sofrem as consequências desse menosprezo”, esses preconceitos acabam por se traduzir em formas de exclusão dos mais velhos das várias esferas da vida social (Tornstam, 2006).

Mais do que o envelhecimento biológico, é a construção social sobre as diferentes idades que é mais prejudicial para os indivíduos mais velhos (Schroots e Birren, 1990; Helman, 2005). Num estudo realizado em 2002 sobre as percepções dos suecos acerca dos seus cidadãos mais velhos, que foi realizado junto de uma amostra de mil e novecentos indivíduos entre os 15 e os 85 anos de idade, Tornstam (2006) constatou que apesar dos inquiridos demonstrarem, globalmente, uma atitude positiva face aos mais idosos, esta assentava, em certa medida, numa crença tendenciosa e negativa face a esses mesmos idosos. Esta contradição revela, ainda segundo este autor, não apenas uma discriminação velada que se traduz em formas de exclusão social (Tornstam, 2006: 56), mas ainda a existência de valores conflituantes na sociedade e que tendem, nas palavras do filósofo norueguês Harald Ofstad (1989), para uma tendência para olharmos com piedade condescendente para aqueles que não correspondem aos valores de produtividade, eficiência e independência da sociedade.

O reconhecimento de tal evidência coloca-nos perante uma das maiores contradições das sociedades ocidentais industrializadas: embora vivamos em sociedades cada vez mais envelhecidas, possuímos/construímos uma imagem da velhice bastante negativa. É, pois, surpreendente “o pessimismo com que olhamos o nosso próprio destino, demonstrando a má imagem que temos de nós como futuros idosos” (Cabrillo e Cachafeiro, 1990:14).

A discriminação etária revela, todavia, contornos específicos: a classificação por idades não é estática, alterando-se à medida que os indivíduos avançam ao longo do seu ciclo de vida. Tal implica que ninguém está isento de atingir o estatuto de “velho” e experientiar esta forma de discriminação, excepto se morrer numa idade precoce.

É verdade que a discriminação com base na idade pode ocorrer em muitos aspectos da vida, incluindo o acesso à educação e formação, ao crédito, aos transportes, à habitação, aos serviços e ao emprego. Contudo, é ao nível da discriminação relacionada com o emprego que

a investigação se revela mais prolífera, procurando dar conta dos estereótipos, da desvalorização da capacidade e do potencial e da negação de oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores com mais idade (Hutchens, 1993; OCDE, 2000; McGregor, 2001; Duncan, 2003).

Ao nível do mercado de trabalho, apesar dos esforços da União Europeia no sentido de encorajar os estados-membros a assumir a reforma compulsiva numa determinada idade como uma forma de discriminação, verifica-se alguma relutância relativamente a esta medida, devido ao facto de se considerar como “natural” deixar de trabalhar aos 65 anos (Tornstam, 2006). A naturalização da relação entre a idade e o trabalho (Tomás, 2012) faz com que ela dificilmente seja questionada e que sobre ela se produzam noções, descrições e até mesmo explicações que nos parecem evidentes.

Contudo, a discriminação etária constitui do ponto de vista teórico não um fenómeno simples e unidimensional, mas um fenómeno complexo que integra, de forma muitas vezes contraditória, crenças, atitudes e práticas face aos mais velhos difundidas não apenas pelas próprias políticas de acção social ou de emprego<sup>180</sup> (veja-se, por exemplo, Pitaud e Vercauteren, 1993), mas pelas próprias práticas seguidas em termos de recursos humanos pelas empresas (Metcalf e Meadows, 2006).

É um facto que este tipo de discriminação não é exclusivo dos trabalhadores mais velhos, sendo visível em todos os grupos de idade. Contudo, como salientam Hirsch et al. (2000) esta forma de segregação tende a ser agravada pelo envelhecimento.

Atendendo a que a pressão para manter os trabalhadores mais velhos no emprego também vai aumentando, conhecer melhor esta forma de esteriotipificação entre os empregadores revela-se crucial.

## **2. Percepções dos empregadores sobre os trabalhadores mais velhos: as evidências e a rationalidade da discriminação em função da idade**

Existe actualmente um número significativo de estudos sobre as crenças estereotipadas, parecendo largamente partilhado o reconhecimento da existência de práticas discriminatórias

---

<sup>180</sup> E que acabaram, ao sobrepor a reforma à inactividade (considerada esta como o período de descanso merecido após um longo período de actividade profissional), por contribuir para a construção de uma “velhice” enquanto categoria económica e socialmente dependente.

que tendem, de forma quase sempre pouco explícita, a afastar os trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho ou das possibilidades de desenvolvimento que são oferecidas a outros grupos de trabalhadores (vejam-se, por exemplo, os estudos de Doering et al, 1983; Metcalf e Thompson, 1990; Tillsley, 1990; Taylor e Walker, 1992, 1998; Itzin e Phillipson, 1993; Warr e Pennington, 1993; Arrowsmith e McGoldrick, 1996, 2001; McNair e Flynn, 2005).

É um facto, como referimos no ponto anterior, que a extensão real de discriminação por idade é difícil de avaliar, dependendo a sua prevalência e formas encontradas, sobretudo, das características dos trabalhadores, do tipo de trabalho realizado e do sector em que trabalham (Duncan e Loretto, 2003). Contudo, diversos estudos dão conta da existência de barreiras etárias nos processos de recrutamento, no acesso à formação e às possibilidades de desenvolvimento, bem como uma sobrerepresentação dos trabalhadores mais velhos em casos de redundância de pessoal (Taylor e Walker, 1994; Itzin e Phillipson, 1993; Warr e Pennington, 1993; Arrowsmith e McGoldrick, 1996; Centeno, 2000; Pestana, 2003).

Uma possível razão para essa forma de discriminação parece prender-se, sobretudo, com as expectativas que socialmente se foram construindo sobre a saída destes trabalhadores do mercado de trabalho (Metcalf e Thompson, 1990), bem como de um conjunto de pressupostos (falaciosos, na maior parte dos casos) sobre a sua saúde, vitalidade, competência e adaptabilidade (Pestana, 2003), fazendo imperar a ideia de que, como refere este último autor,

à medida que envelhecemos, a nossa capacidade de trabalho se reduz, quer porque somos menos saudáveis ou estamos fisicamente mais limitados, quer porque aprendemos com menor facilidade e as nossas funções cognitivas estão deterioradas, quer, ainda, porque somos mais resistentes à mudança e, por isso, nos tornámos inflexíveis ou obsoletos (Pestana, 2003: 51).

A revisão bibliográfica dos diversos estudos dedicados a esta questão revela a prevalência deste tipo de percepções, fornecendo evidências empíricas de atitudes de discriminação etária negativa, sobretudo no que tange a aspectos relacionados com as capacidades e competências para o trabalho. Mas evidenciam também que aos trabalhadores mais velhos estão, muitas vezes, associados diversos atributos positivos como sejam a confiança e a ética profissional.

Apesar destas percepções apresentarem diferenças entre os países (Costa, 2015), alguns estereótipos aparecem, todavia, recorrentemente associados aos trabalhadores mais velhos.

Segundo um estudo realizado por Tillsley (1990), os trabalhadores mais velhos são encarados pelos empregadores como menos flexíveis e motivados, com conhecimentos ultrapassados e mais afectados por problemas de saúde e de vitalidade, apesar de serem também mais leais e confiáveis.

No mesmo sentido segue um estudo levado a cabo pelo *Institute of Personnel Management* junto de 1140 gestores de recursos humanos no Reino Unido (Warr e Pennington, 1993). Segundo os resultados deste estudo, dois tipos de posições sobressaíram na atitude dos gestores de recursos humanos face aos trabalhadores mais velhos.<sup>181</sup> Uma primeira (positiva) relacionada com a eficácia do trabalho (sendo estes trabalhadores definidos como tendo mais experiência, sendo mais leais, de confiança e com maior capacidade para trabalhar em equipa), e uma segunda (negativa) relativa a adaptabilidade (neste ponto, os trabalhadores mais velhos foram encarados como menos dispostos a aceitar as novas tecnologias, menos adaptáveis à mudança, menos capazes de aprender e captar novas ideias e menos interessados em formação).

Estudos quase-experimentais fornecem evidências adicionais neste campo. Os resultados apresentados por Rosen e Jerdee (1995) sugerem que as percepções dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos geralmente apontam para uma menor flexibilidade e maior resistência à mudança do que os trabalhadores mais jovens e que eles estão relutantes em promover os trabalhadores mais velhos para empregos que exigem flexibilidade, criatividade e motivação elevada. O estudo refere ainda que os gestores estão menos inclinados a apoiar o desenvolvimento de carreira e formação dos trabalhadores mais velhos, numa demonstração de que a categorização etária no mundo do trabalho é claramente favorável aos jovens.

Esta ideia é ainda reforçada por um outro estudo quasi-experimental realizado em Portugal (Amâncio et al, 1992), no qual participaram 60 quadros técnicos de uma empresa do sector dos serviços de Lisboa, divididos em dois grupos etários (menos de 30 anos e mais de 45 anos), e cujos resultados vêm validar esta ideia das assimetrias fundadas na idade e da prevalência de uma posição defensiva entre os trabalhadores mais velhos, que se traduz “na tentativa de redução da saliência da idade e na tentativa de valorização dos conteúdos simbólicos socialmente atribuídos ao seu grupo de pertença, e que são as características de sociabilidade”, e de competição face aos mais novos, constituindo-se esta como uma

---

<sup>181</sup> Neste caso, o estudo tinha como referência os trabalhadores com mais de 40 anos de idade.

“estratégia legitimadora de uma posição de afirmação para os mais novos e numa estratégia de defesa da sua posição para os mais velhos” (1992: 132).

Estudos posteriores vêm reforçar a prevalência destes estereótipos acerca da idade no mercado de trabalho (Rix, 2001; Duncan e Loretto, 2004; McNair e Flynn, 2005; Gringart, Helmes e Speelman, 2005; Pitt-Catsouphes, 2007; Mermin, Johnson e Toder, 2008) e a existência de uma segregação ocupacional exacerbada pelo envelhecimento (Hirsch et al, 2000; MacLean, 2006; Humpert, 2012).

Estes estereótipos e a discriminação daí resultante podem ter, todavia, consequências positivas para os trabalhadores mais velhos. Segundo Fiske et al. (2002), a discriminação positiva pode conduzir a um tratamento mais favorável dos trabalhadores mais velhos no domínio das actividades físicas, tais como a isenção do trabalho pesado, e redução ou dispensa de horas extras e trabalho por turnos. Além disso, a idade pode ainda ajudar a que estes sejam favorecidos no acesso a certos tipos de cargos, particularmente a funções de gestão ou de supervisão (Perry e Finkelstein, 1999).

Contudo, é inegável que a discriminação negativa existe. As estatísticas do emprego e vários estudos sobre o desemprego têm demonstrado que os desempregados mais velhos tendem a registar períodos de desemprego significativamente mais elevados do que os trabalhadores mais novos, sendo a idade apontada como a principal barreira no acesso ao emprego (McGregor e Gray, 2001; 2003; Ferreira, 2005).

Para além disso, e como demonstram outros estudos, os estereótipos baseados na idade distorcem os mercados de trabalho e reduzem a percepção da empregabilidade dos trabalhadores mais velhos (McGregor, 2001; OCDE, 2006; Wilson, Parker e Kan, 2007), tornando-os mais expostos ao despedimento, com menor possibilidade de desenvolvimento profissional (nomeadamente ao nível da actualização e/ou de reciclagem das suas competências) e enfrentando cada vez mais barreiras no acesso ao emprego (Taylor e Walker, 1998; Centeno, 2000; Shen e Kleiner, 2001; McGregor e Gray, 2003; Wilson e Kan, 2006).

Estes estudos parecem, com efeito, apontar para a existência de três tipos de vulnerabilidade dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, relativamente aos quais se pode construir uma imagem do problema e, consequentemente, pensar o processo de inversão deste afastamento em espiral dos segmentos mais envelhecidos das oportunidades de emprego e das dinâmicas do mercado de trabalho, sobretudo no actual quadro de envelhecimento progressivo da força de trabalho e da população em geral.

As vulnerabilidades dos grupos profissionais mais velhos situam-se em três momentos ou em três tipos de processos:

- i) *No recrutamento*, em que os trabalhadores mais velhos parecem ser consistentemente preteridos pelos empregadores;
- ii) *No acesso à formação profissional*, de que os trabalhadores mais velhos se vêm mais frequentemente arredados;
- iii) *No licenciamento de trabalhadores em processos de reestruturação*, em que os trabalhadores mais velhos são igualmente os “primeiros alvos”.

Embora as razões para esta vulnerabilidade se encontrem profusamente identificadas nos diversos estudos já referenciados, há quatro aspectos que parecem reunir o consenso entre os empregadores, e que apontam, como refere Pestana (2003), de forma genérica, para uma menor flexibilidade/adaptabilidade, um menor domínio das TIC, uma menor criatividade e uma menor produtividade dos trabalhadores mais velhos (2003: 226).

Estas razões merecem, todavia, alguma reflexão sobre a rationalidade da discriminação em função da idade.

*A questão da flexibilidade e adaptabilidade* parece ser ou uma falsa questão, ou um problema de gestão das próprias empresas. A adaptabilidade e flexibilidade dos trabalhadores com maior idade parece, com efeito, ser extremamente elevada, sobretudo se tivermos em conta os percursos profissionais que protagonizam após terem sido colocados numa situação de desemprego, ao aceitarem trabalhos muito menos qualificados e com muito menor remuneração.

Deve contudo ter-se em consideração que uma regulamentação do mercado de trabalho muito orientada para a garantia dos direitos adquiridos pelos trabalhadores, sem possibilidades de flexibilização dos mercados de trabalho internos das empresas, pode conduzir a uma dualidade de situações em que os trabalhadores têm comportamentos extremamente rígidos à mobilidade e flexibilidade interna (onde a legislação os protege fortemente) e comportamentos extremamente flexíveis nos mercados de trabalho externos, onde níveis de protecção social baixos (desemprego e reforma) os forçam a aceitar os empregos que o mercado lhes reserva.

Ou seja, parece existir um espaço para a regulação do mercado de trabalho e um campo nobre para a intervenção das políticas de emprego, no sentido de equilibrar esta

aparente dualidade, em que uma menor protecção da mobilidade interna pode contribuir para a redução da vulnerabilidade às mobilidades extremas no mercado externo de trabalho.

*A questão do menor domínio das TIC* pode igualmente ser ou uma falsa questão ou um problema que se pode gerir no plano interno, recorrendo a acções de formação e qualificação profissional.

Embora se deva reconhecer que um dos efeitos geracionais mais relevantes com que todos os mercados de trabalho dos países desenvolvidos se confrontam prende-se com o problema da iliteracia informática, o qual só pode ser considerado muito relevante em Portugal se associado aos níveis muito elevados de iliteracia “*tout court*”, decorrentes do nível muito baixo de habilitações da população portuguesa.

Continua no entanto a ser um domínio onde se podem e devem procurar intervenções mais decididas e eficazes no domínio das políticas de educação e formação profissional.

*A questão da menor criatividade* dos trabalhadores mais velhos é, dentre as que são identificadas, aquela que pode ter um conteúdo mais polissémico e ambivalente.

Polissémico porque a própria noção de criatividade é necessariamente contextual (depende das oportunidades e estímulos que os empregadores estabelecem), e individual porque depende de características dos indivíduos e não especificamente da sua idade.

Ambivalente porque pode ser apenas uma nova forma de evidenciar os aspectos associados à flexibilidade e adaptabilidade. Com efeito, os trabalhadores tenderão a assumir os comportamentos típicos da cultura da organização a que pertencem e a ter um papel mais ou menos activo no seu ambiente de trabalho em função da capacidade da organização em estimular essa pro-actividade.

Todos os elementos de caracterização do tecido produtivo português apontam para que as atitudes organizacionais sejam essencialmente passivas. Ora, num quadro em que não há estímulos (quando esses estímulos não são negativos) é compreensível que os trabalhadores que possuem uma situação contratual mais estável (como é o caso dos trabalhadores mais velhos) tendam a ter atitudes mais passivas, enquanto os novos trabalhadores (tipicamente mais jovens) tendam a procurar afirmar a sua capacidade, o que se poderá expressar também por uma maior “criatividade” face ao conteúdo do seu trabalho.

Já a questão da relação entre produtividade e idade parece constituir a mais difícil de estabelecer. Embora existam estudos que demonstram que o desempenho no trabalho tende a

diminuir com a idade (Skirbekk, 2003), outros há que evidenciam a ausência de diferenças no desempenho entre trabalhadores mais velhos e mais jovens (Doering et al, 1983; Yearta e Warr, 1995; Wilson e Kan, 2006). Contudo, mesmo nos estudos que estabelecem a existência de uma correlação entre idade e produtividade/ desempenho, esta só é confirmada em certos domínios. Como refere Skirbekk (2003), se esta quebra de produtividade em idades mais avançadas é significativa em tarefas nas quais a resolução de problemas, a aprendizagem e a rapidez são necessárias, já em funções em que a experiência e as habilidades verbais são importantes, esta relação não se verifica, conseguindo os trabalhadores mais velhos “manter um nível relativamente elevado da produtividade” (2003: 2).

Com efeito, o escrutínio de estudos sobre a relação entre produtividade e idade parece evidenciar que se trata de uma questão marcada mais por factores individuais e contextuais (como sejam a escolaridade e a profissão),<sup>182</sup> do que propriamente pela idade.

Para além disso, há ainda a considerar que o perfil da produtividade pode alterar-se com o tempo, em função das alterações estruturais no mercado de trabalho: “Accelerating technological progress can increase the importance of being able to learn and to adjust to new ways of working, while a long work experience may become less important” (Skirbekk, 2003: 8).

Ambos os efeitos são evidenciáveis na realidade, isto é, há efeitos na produtividade que podem ser associados às qualificações iniciais dos trabalhadores, mas que podem igualmente ser associados às características da função, nomeadamente as de natureza tecnológica, e que se assumem como particularmente penalizadoras para os trabalhadores mais velhos.<sup>183</sup>

Reconhece-se que existem evidências de que as perdas de capacidades associadas ao envelhecimento podem ter impactos na evolução da produtividade individual ao longo do ciclo de vida, mas essa evolução depende de efeitos que só podem ser tratados ao nível de

---

<sup>182</sup> A este propósito veja-se o estudo de Warr (1994) que apresenta uma categorização das profissões nas quais a idade funciona como potenciador ou inibidor do desempenho, e o de Andersson e Lindh (2008) cujos resultam confirmam que os trabalhadores mais velhos com o ensino primário e secundário são menos produtivos do que os indivíduos mais jovens, enquanto os trabalhadores com formação superior tendem a ter um efeito positivo sobre a produtividade até uma idade mais avançada.

<sup>183</sup> Tal significa que cada vez que a economia sofre um choque tecnológico, a experiência anterior tende a tornar-se menos valorizada e o valor relativo maior é colocado sobre a qualificação mais recente, favorecendo, nesta perspectiva, os trabalhadores mais jovens (Wilson e Kan, 2006).

cada indivíduo em particular e que devem ser geridas no plano individual e organizacional, no sentido de valorizar as que se mantêm e desvalorizar as que se perdem ou se degradam.

A valorização das competências mantidas pelos trabalhadores mais velhos constitui, com efeito, um argumento central presente na própria literatura, não apenas como resposta ao problema do envelhecimento crescente das populações europeias, mas como motor do próprio desenvolvimento económico e social das empresas e das nações. Desconsiderar o capital de conhecimento acumulado de que os trabalhadores mais velhos são detentores “mina tanto a produtividade individual, como a produtividade nacional e limita o crescimento e a capacidade produtiva das empresas” (Wilson e Kan, 2006: 3).

Apesar disso, os trabalhadores mais velhos encontram, como ficou acima evidenciado, um número crescente de barreiras à sua continuidade no emprego (James, Swanberg e McKechnie, 2007), como resultado da persistência de percepções negativas sobre a sua capacidade para aprender, a sua propensão para o desenvolvimento de carreira e as suas capacidades de adaptação às transformações ocorridas no mercado de trabalho

É um facto que em muitos contextos, estas práticas discriminatórias começam já a ser contrariadas pelas forças de mercado. Segundo alguns estudos (veja-se, por exemplo, Buerhaus, Staiger e Aurbach 2000), a escassez de trabalhadores que se começa já a sentir na Europa pode levar os empregadores a concentrarem-se apenas nas aptidões, superando preconceitos baseados no sexo, idade e etnia, e aumentar de forma significativa a diversidade da força de trabalho num período muito curto de tempo.

Outros estudos parecem apontar neste sentido. Conen, Henkens e Schippers (2011), na sua análise de diversos inquéritos realizados junto dos empregadores holandeses entre 2000 e 2009, referem a existência de possíveis mudanças no comportamento dos empregadores holandeses em termos de recrutamento e retenção dos trabalhadores mais velhos durante a última década. Os resultados mostram que os esforços para recrutar trabalhadores mais velhos tendem a registar uma evolução de acordo com o clima económico (com o recrutamento de trabalhadores mais velhos a diminuir substancialmente durante a recessão), enquanto o comportamento de retenção mostra um efeito temporal claro e bastante gradual (sendo, em 2009, os esforços para manter estes trabalhadores no emprego, em termos absolutos e relativos, mais elevados do que em 2000, com a adopção de políticas organizacionais que tendem a “poupar” os trabalhadores mais velhos).

Contudo, se esta possibilidade pode deixar antever uma “solução natural” para o problema dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, também é verdade que, com o aumento da idade e o envelhecimento crescente da força-de-trabalho, as questões de discriminação relativa e situações de injustiça podem aumentar, sendo necessário pensar em respostas proactivas que promovam as condições para o envelhecimento no trabalho e que reconheçam os trabalhadores mais velhos como sujeitos de direito e como agentes activos no processo de desenvolvimento organizacional.

### **3. As iniciativas das empresas em termos de prolongamento da vida activa**

Um dos elementos de desenvolvimento das políticas em geral e das políticas de emprego em particular passa hoje pela criação e disseminação de boas práticas que as organizações têm vindo a levar a cabo no âmbito das medidas de prolongamento da vida activa.

Não sendo estas exactamente uma novidade,<sup>184</sup> a sua referência permite-nos uma avaliação dos resultados e dos avanços já alcançados neste campo.

Da primeira investigação da Eurofound neste domínio, que envolveu a recolha e tratamento de mais de 150 exemplos de boas práticas em nove países europeus e a realização de estudos de caso em sete países (Walker e Taylor, 1998), retiram os autores como mensagens claras que:

as boas práticas no domínio do recrutamento e da formação beneficiam a empresa no seu conjunto e não apenas os trabalhadores idosos [e que] não combater as barreiras etárias significa um desperdício de recursos humanos, abordagem esta perigosa quando se tem em conta o envelhecimento da mão-de-obra (1998: 10).

---

<sup>184</sup> O primeiro levantamento a nível europeu nesta matéria foi levado a cabo pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND), no âmbito do projecto europeu sobre o Combate às Barreiras Etárias, iniciado em 1994 sob a coordenação de Alan Walker e Philip Taylor, com o título *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice* (1998). Nos anos seguintes foram levadas a cabo outras pesquisas, tanto a nível da UE como dos Estados-Membros, com o objectivo de identificar estratégias e exemplos de boas práticas que podem ajudar a promover a integração das pessoas mais velhas no mercado de trabalho (ver European Commission, 2005; Naegele e Walker, 2006; Lindley e Duell, 2006; Taylor, 2006).

Os motivos que levam as empresas e outras organizações de trabalho a empreender políticas de recursos humanos que promovam o envelhecimento activo no trabalho são diversos. Segundo Centeno et. al (2003), algumas empresas fazem-no porque levam em boa conta as responsabilidades sociais relativamente aos seus trabalhadores. Em certos casos, esta preocupação está relacionada com características particulares da empresa e da actividade ou região como uma forte presença ao longo de muitos anos, tornando-se uma fonte de emprego importante nas zonas onde estão implantadas, empregando às vezes gerações de trabalhadores e tendo um peso decisivo na economia local (2003: 160).

A esta motivação pode associar-se uma razão de prestígio ou de imagem que a empresa pretende transmitir ao mercado e ao público, no sentido de manter um quadro de pessoal competente e de praticar políticas de recursos humanos socialmente correctas. A bem dizer, todas as empresas pretendem passar esta imagem. Mas umas enfatizam os aspectos de dinamismo e criatividade, associando-os, explicitamente ou não, à juventude dos trabalhadores. Outras realçam a experiência, maturidade e responsabilidade da respectiva força laboral. Outras ainda, e são estas as que porventura mais preenchem o paradigma da gestão de recursos humanos no plano do envelhecimento activo, juntam as competências da experiência às da juventude do seu pessoal, num ciclo virtuoso de continuidade entre tradição e inovação (2003: 161).

E há uma terceira motivação, puramente económica, independentemente das razões, sociais ou de imagem, que a acompanham. Há empresas que "fizeram as contas" e concluíram que há mais vantagens de eficiência, produtividade e competitividade, na manutenção (ou recrutamento) dos trabalhadores mais velhos, ainda que para isso devam promover correcções e novas medidas no plano do ambiente, da organização do trabalho, da ergonomia, ou da formação profissional, do que na sua dispensa prematura.<sup>185</sup> São empresas que confirmam afinal no plano micro, um dos argumentos das políticas de envelhecimento, precisamente sobre a respectiva vantagem económica, a par dos da sustentabilidade dos sistemas de reforma e de garantias dos direitos individuais (não discriminação) (idem: 161-162).

---

<sup>185</sup> A “vantagem comercial” das empresas que praticam políticas de recursos humanos de envelhecimento activo fundamenta-se em cinco pontos: rentabilidade do investimento no capital humano; prevenção de lacunas em matéria de competências; maximização do potencial de recrutamento; capacidade de resposta às alterações demográficas; fomento da diversidade nos efectivos (Walker, 1995).

Pese embora estas motivações pareçam suficientemente claras, a definição do que se entende ser “boas práticas na gestão da idade” assume contornos mais ténues, dependendo principalmente da perspectiva a partir da qual esta é feita.

Tomando como base a definição proposta num estudo levado a cabo pela Eurofound sobre o combate às barreiras etárias no emprego (Walker e Taylor, 1998), podemos afirmar que a boa prática no emprego de trabalhadores mais velhos “consiste no combate às barreiras etárias, quer directa, quer indirectamente, e na criação de um ambiente que permita a cada indivíduo a realização do seu potencial sem ser prejudicado pela sua idade” (1998: 11). Neste entendimento, as políticas não precisam necessariamente de ser designadas como políticas para “trabalhadores mais velhos”, bastando integrar “estratégias gerais no domínio dos recursos humanos que sejam particularmente vantajosas para trabalhadores de mais idade” (idem). Em estudo posterior da Fundação (Taylor, 2006), este conceito sofreu nova formulação, passando boas práticas a ser definidas como a criação de condições de emprego para os trabalhadores mais velhos que lhes propiciam um ambiente em que cada indivíduo pode alcançar o seu pleno potencial sem ser prejudicado pela sua idade.

Assente neste princípio, a Fundação Europeia procedeu à selecção de diversos estudos de caso mediante a utilização de diversas técnicas de pesquisa, que incluíram a aplicação de inquéritos postais a empresas e pesquisas bibliográficas nacionais, com vista à criação de portfólios nacionais em matéria de boas práticas que foram desenvolvidas por equipas de investigadores dos diversos países. Não podendo ser considerados representativos, nem dos países que os promovem nem do tipo de práticas desenvolvidas, dada a forma como foram seleccionados os casos (em que o contacto com as empresas foi feito por conhecimento de casos e indicação de outros), estes permitem-nos, todavia, uma leitura (a possível) das iniciativas que têm vindo a ser desenvolvidas neste âmbito e que podem constituir referenciais de boas práticas para todas as organizações preocupadas com o envelhecimento da sua força de trabalho.

### **3.1. Tipos de boas práticas**

A Eurofound, através da sua base de dados, permitiu referenciar um grande número de exemplos de boas práticas de gestão etária nas organizações e empresas europeias, mais nestas últimas que nas primeiras, dado que, conforme se relata, a maioria dos casos refere-se a

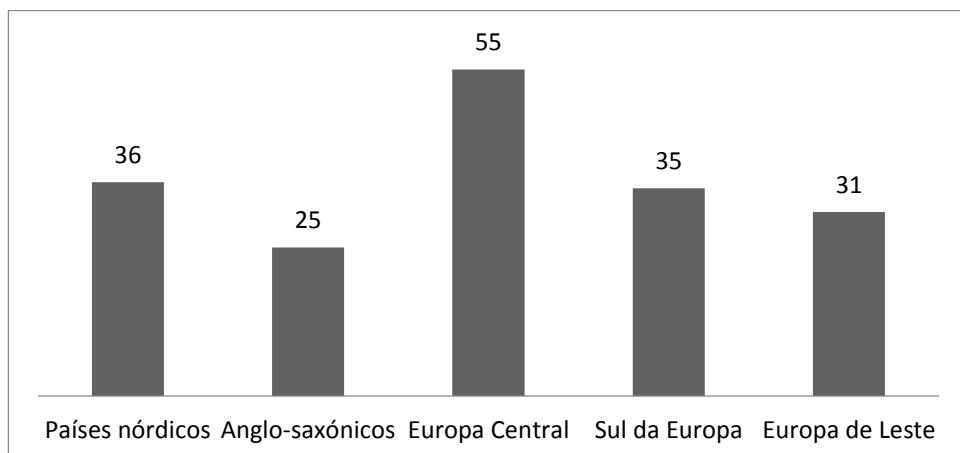
empresas do sector privado, sendo poucas as organizações públicas identificadas que estão empenhadas neste tipo de iniciativas.

Por outro lado, nem sempre os exemplos estudados foram concebidos especificamente para a eliminação de barreiras etárias ou para a gestão da idade, nem tão pouco aparecem identificados como tal, ou seja, como medidas para "trabalhadores mais velhos". No entanto, todos eles compreendem elementos que prosseguem ou contribuem para tais fins.

Pesem embora estas condicionantes, foi, ainda assim, possível identificar um conjunto de 182 casos,<sup>186</sup> cobrindo diversos países, sectores e tipos de organizações, que registam exemplos de boas práticas em matérias tão diversas como o recrutamento, o treino/formação e desenvolvimento, o trabalho flexível, a saúde, a ergonomia, etc.

Numa análise sintética destes 182 casos verificámos (figura VI.1) que geograficamente a maior parte deles (55 casos) se referem a empresas e organizações do centro da europa, seguidos dos países nórdicos (36 casos) e do sul da europa (35 casos).

Figura VI.1 - Nº de casos por grupos de países



Fonte: Eurofound, 2014

Se numa análise agrupada estes resultados poderão induzir-nos a uma leitura diversa da já apresentada nos capítulos IV e V,<sup>187</sup> um olhar mais atento permite-nos reforçar argumentos e análises anteriores em termos das diferentes formas como os países da UE têm

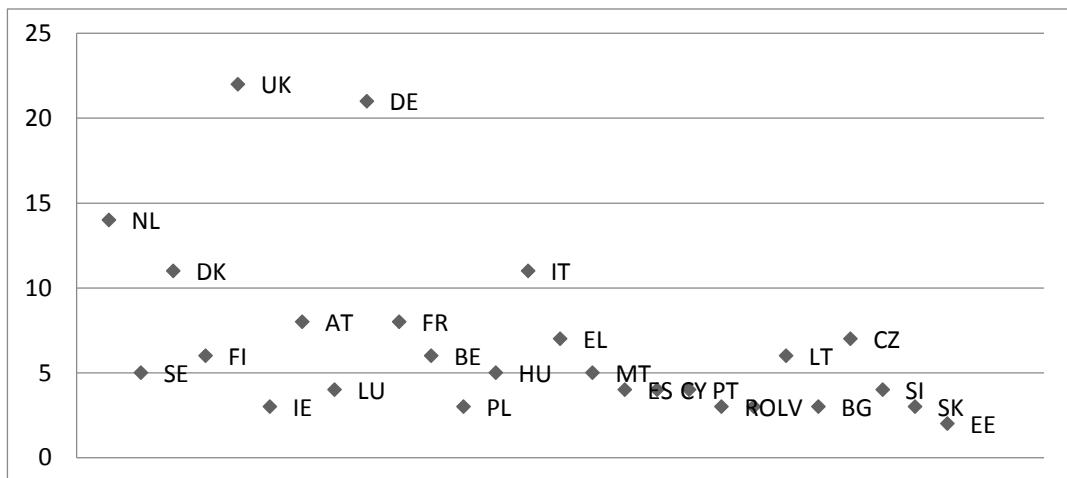
<sup>186</sup> O número de casos que servem de referência a esta análise tem por base o número de casos identificados pela EUROFOUND em Agosto de 2014, sendo que no final do primeiro trimestre de 2015 estes ascendiam já a 200, numa lógica de identificação permanente de novos casos.

<sup>187</sup> Que identificam as melhores práticas nos países nórdicos e no reino-unido.

vindo a lidar com a questão do prolongamento da vida activa e do emprego dos seus activos mais velhos.

Com efeito, se procedermos a uma análise discriminada destes casos por país constatamos (conforme constante na figura VI.2) que mais de 43% dos casos (79) se situam num leque reduzido de países, liderado pelo Reino Unido (com 22 casos) e seguido pela Alemanha (com 21 casos), Holanda (14 casos), Dinamarca e Itália (com 11 casos cada).<sup>188</sup>

Figura VI.2 - Número de casos discriminados por país



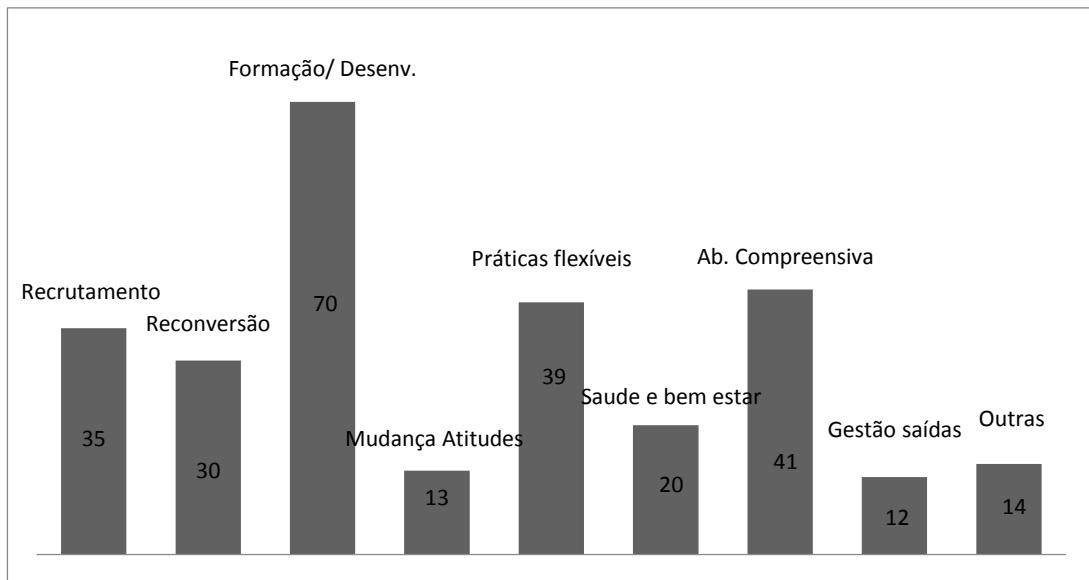
Fonte: Eurofound, 2014

Já no que tange ao tipo de práticas desenvolvidas, constata-se que é maioritariamente na área da formação e do desenvolvimento que as empresas têm feito o seu maior investimento para manter os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (e que representam 38% dos casos em estudo), num reconhecimento da importância que a questão da actualização das competências tem no processo de qualificação e de manutenção das condições para a continuidade do exercício profissional.

Igualmente significativas são as que se referem à adopção de práticas flexíveis de trabalho (21% dos casos), ao recrutamento de trabalhadores mais velhos (19% dos casos) e à sua reconversão profissional (16,5%) ou ainda as que optam por uma abordagem comprehensiva e integrada das várias questões referentes ao emprego dos trabalhadores mais velhos (e que representam o segundo tipo de prática mais frequente, com 22,5% dos casos).

<sup>188</sup> Não se pretende com esta discriminação de casos, estabelecer um ranking de países com boas-práticas em matéria de envelhecimento activo no trabalho, mas tão somente ilustrar as diferenças registadas entre estes em termos de preocupação com este assunto.

Figura VI.3 - Tipos de boas práticas



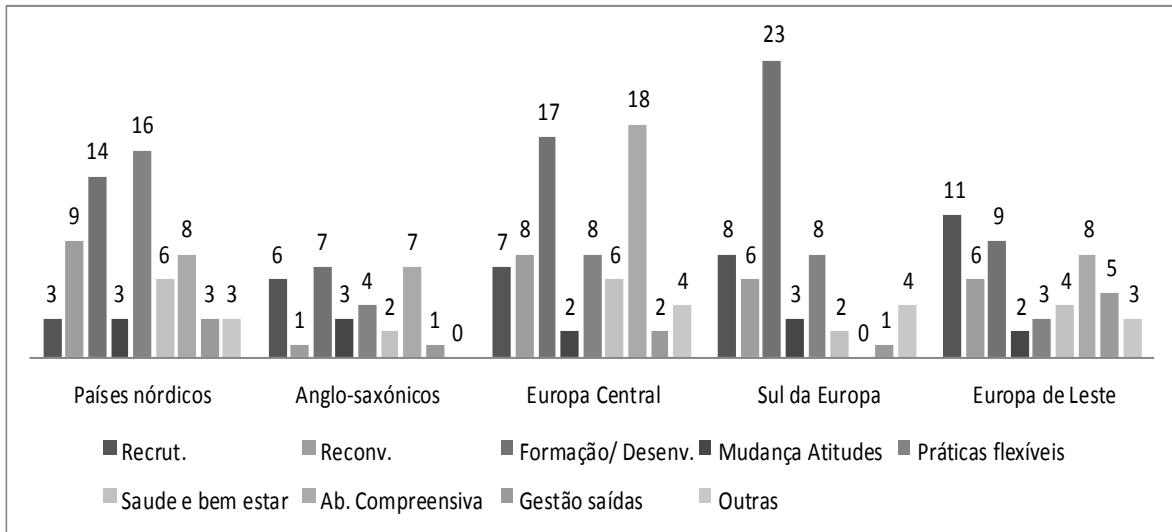
Fonte: Eurofound, 2014

Analizando os tipos de práticas por grupos de países constata-se que, apesar de em diversas situações se verificar a existência de acções diferenciadas quanto aos trabalhadores mais velhos, a sua prevalência geográfica tende a registar contornos específicos no que se refere a algumas das boas práticas identificadas.

Assim, enquanto nos países nórdicos são as práticas flexíveis de trabalho e a formação que assumem a maior expressão (e que representam 25% e 21,5% dos casos neste grupo de países), já nos países anglo-saxónicos são as relacionadas com a formação que, a par da abordagem compreensiva, se destacam (representando 23% dos casos, cada), situação esta similar à registada na europa central (onde a adopção de práticas assentes numa abordagem compreensiva e a formação representam 25% e 24% dos casos, respectivamente).

Sendo a formação aquela que reúne maior consenso entre os diferentes países, com todos os grupos a registarem um peso significativo deste tipo de práticas, é nos países do sul onde esta assume o seu maior peso, representando 42% das práticas identificados nestes países.

Figura VI.4 - Tipos de boas práticas por grupos de países



Fonte: Eurofound, 2014

Situação diversa é a que se verifica nos países do leste, onde o recrutamento dos trabalhadores mais velhos assume a maior prevalência (com 22% dos casos), seguido da formação (com 18%) e de uma abordagem mais compreensiva (com 16%).

Se alguns dos grupos de países tendem a apresentar uma grande diversidade de práticas relativamente à forma como abordam a questão do prolongamento da vida de trabalho, procurando conciliar a aposta na qualificação permanente dos activos mais envelhecidos com práticas mais flexíveis de trabalho (caso dos países nórdicos), com o desenvolvimento de acções mais integradas e ajustadas aos problemas dos trabalhadores mais velhos (caso dos países anglo-saxónicos e do centro da europa) ou ainda com o investimento na contratação deste tipo de trabalhadores (caso da europa de leste), outros há que parecem caminhar num outro sentido, com práticas mais restritas do ponto de vista da sua abrangência e que parecem encontrar na formação a forma (quase exclusiva) de lidar com o problema do emprego dos trabalhadores mais velhos, numa abordagem que se assume redutora da complexidade do problema.

### 3.2. Exemplos de boas práticas

Neste ponto apresentam-se e resumem-se, a título de exemplo, alguns dos casos de boas práticas referenciados no ponto anterior com maior expressão e que têm vindo a ser

desenvolvidos com vista a melhorar as oportunidades de trabalho e as condições de trabalho dos trabalhadores mais velhos.<sup>189</sup>

Tomando por base a descrição do contexto organizacional, cada estudo de caso, cuja selecção procurou ilustrar práticas seguidas em diferentes países e em sectores de actividade diversificados, procura listar de forma sumária as principais medidas levadas a cabo pela empresa e que podem ser consideradas como boas práticas em matéria de envelhecimento activo no trabalho.

Como poderemos ver pelos casos apresentados, pese embora do ponto de vista da sua tipificação estes surjam associados a determinado tipo de boas práticas, as medidas levadas a cabo são bastante abrangentes, cobrindo várias dimensões que se encontram (conforme discutido no capítulo anterior) associadas à procura de uma maior qualidade do trabalho e do emprego e à valorização do contributo dos trabalhadores mais envelhecidos.

### **Formação, Desenvolvimento e Promoção**

A aposta na formação e no desenvolvimento de competências constitui um elemento central nesta discussão. Contudo, como vimos no ponto anterior deste capítulo, muitas vezes os trabalhadores mais velhos são preteridos na formação e na possibilidade de desenvolvimento da sua carreira. Neste sentido, as boas práticas neste campo passam não apenas pela promoção de uma política de igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores no acesso à formação e às promoções, mas ainda na aposta no desenvolvimento de competências e na criação de oportunidades de aprendizagem ao longo de toda a vida profissional dos trabalhadores.

Alguns dos exemplos de políticas e práticas destinadas a alcançar esses fins incluem a criação de um ambiente de aprendizagem no local de trabalho, garantindo que o acesso à formação é feito independentemente da idade; a adopção de planos formativos mais “friendly” para os trabalhadores mais velhos e que procuram adequar os métodos de aprendizagem à experiência e características deste tipo de trabalhadores; uma gestão da carreira assente na criação de planos de desenvolvimento pessoal ajustados às características e necessidades dos diferentes grupos etários; entre outros, como é patente no caso abaixo.

---

<sup>189</sup> Os casos retratados neste ponto encontram-se descritos de forma mais detalhada no anexo 2, sendo ainda possível encontrar referência a empresas ou organizações com outras práticas não apresentadas no texto.

**Empresa:** Société Electrique de l'Our  
**País:** Luxemburgo

**Contexto Organizacional:** A Société Electrique de l'Our S.A. (SEO) constitui um dos produtores principais da energia no Luxemburgo. Fundada em 1951, a SEO integra hoje empresas como o Cefralux S. no Luxemburgo, Cedecel International S.A. em França e Windpower S.A., como empresas do grupo SEO Group. Além disso, o SEO é accionista de outras empresas na Alemanha e na França. A Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG (RWE), na Alemanha, e o Estado do Luxemburgo detém 40% das acções do SEO, cada. A SEO emprega um total de aproximadamente 195 pessoas, das quais um terço são quadros técnicos e administrativos (com uma média de idade de 44 anos) e dois terços são operários (com uma idade média de 40,8 anos). Vinte e cinco por cento dos membros do pessoal na administração são mulheres, apesar de entre os operários este número ser substancialmente inferior.

**Boas Práticas:**

- Criação de um sistema de financiamento para a educação e formação dos seus colaboradores.
- Promoção de um sistema de formação ao longo da vida.
- Criação de sistemas de retenção dos trabalhadores e seus conhecimentos/ experiência.
- Adopção de medidas de reconversão profissional e medidas de reciclagem de conhecimentos.
- Soluções individuais para trabalhadores com incapacidade para o trabalho.
- Reestruturação dos locais de trabalho com vista à adaptação destes às condições dos trabalhadores.

## Recrutamento

O recrutamento constitui outra área na qual as barreiras etárias são mais evidentes, pese embora nem sempre expressas de forma clara. Neste campo, uma boa prática significa garantir que os trabalhadores mais velhos têm igual (ou especial) acesso aos empregos disponíveis e que os candidatos não são discriminados, quer directa quer indirectamente, em função da sua idade.

Alguns exemplos que se podem apresentar passam pela ausência de barreiras nos processos de recrutamento e de selecção ou de critérios discriminatórios nos anúncios a emprego. Outros exemplos passam pela criação de medidas de discriminação positiva e que dão preferência à contratação de trabalhadores mais velhos.

**Empresa:** Goldborough Home Care  
**País:** Reino Unido

**Contexto Organizacional:** A empresa pertence ao grupo Nestor Healthcare Group que se divide em três áreas: cuidados primários, cuidados de saúde e assistência social. A análise do caso incide na última área, que integra 15000 colaboradores nas suas 80 filiais por todo o Reino Unido. O recrutamento é um dos problemas para a empresa, dada a difícil contratação de pessoal jovem. Dos seus colaboradores a maioria são mulheres com idade superior a 50 anos. Face à dificuldade no recrutamento, a empresa adotou uma política para a igualdade com programas de formação e regime de reforma flexível.

**Boas Práticas:**

- Iniciativas de formação e desenvolvimento no âmbito do recrutamento, treino de competências e reforma.
- Processo de seleção não discriminatório em função da idade.
- Formação direcionada ao recrutamento.
- Acompanhamento *side by side* entre trabalhadores.
- Sessões de formação formais e informais.
- Ajuste de funções aos colaboradores.
- Retenção de colaboradores e adaptação aos regimes de reforma.
- Tecnologia ergonómica para promoção da saúde e segurança no trabalho.
- Avaliação do perfil dos colaboradores para as funções mais adequadas.
- Atribuição de recompensas para o desempenho de tarefas específicas.

## Práticas flexíveis de trabalho

A adopção de práticas flexíveis de trabalho, embora não constitua uma prática disseminada na UE (conforme dados apresentados no capítulo V), assume-se no quadro global de envelhecimento como uma forma de flexibilização da relação dos trabalhadores mais velhos com o emprego, permitindo o prolongamento desta relação em moldes mais ajustados às suas capacidades e necessidades. Nesta matéria, as boas práticas podem ser traduzidas numa maior flexibilidade nos horários de trabalho ou da idade de passagem à reforma.

Os benefícios desta maior flexibilidade não são, com efeito, exclusivos para os trabalhadores mais velhos, contudo, tal flexibilidade pode assumir-se como uma estratégia importante para a retenção deste tipo de trabalhadores no emprego.

Exemplos de tais práticas incluem a criação de sistemas de passagem gradual à reforma (nomeadamente por via da diminuição do número de horas de trabalho), a flexibilidade sobre a idade da reforma (incluindo a possibilidade de trabalhar para além da idade legal de reforma) e a prestação de trabalho a tempo parcial.

**Empresa:** Seletor-Ele Telapage  
**País:** Malta

**Contexto Organizacional:** A Telepage Limited foi lançada em Abril de 1995 como o prestador de serviços nacional de paginação e é uma subsidiária do Maltacom Plc, operador de telecomunicações nacional nas Ilhas de Malta. Em 2000, a Telepage incorporou a indústria do centro de atendimento. Actualmente, o centro de atendimento da empresa situado em Sliema, na costa nordeste de Malta, opera durante 24 horas num centro de comunicações sob a marca “Dial-It”, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. A “Dial-It” é hoje uma empresa que apresenta serviços para os sectores empresariais privados e públicos e emprega 371 agentes do serviço ao cliente, dos quais 251 são mulheres. Cerca de 15% dos colaboradores tem mais de 45 anos, esperando-se um aumento destes valores. A taxa de retorno de pessoal é consideravelmente alta, embora a empresa esteja a tentar inverter esta tendência mantendo uma consistência. As políticas da empresa não remetem para um perfil ideal de idade e os colaboradores mais velhos são avaliados e respeitados devido ao seu grau de conhecimentos, mas também porque tendem a ser mais leais à empresa.

**Boas Práticas:**

- Disponibilidade de trabalho em regime *part-time*, que atrai trabalhadores mais velhos.
- Lançamento de uma campanha publicitária que tem como alvo o recrutamento de trabalhadores mais velhos.
- Formação inicial e contínua para todos os colaboradores.
- Fomento do sentimento de pertença e lealdade à empresa através do seu reconhecimento.
- Flexibilidade para que as mulheres possam escolher o turno e escala de trabalho.
- Verificação de promoções na carreira de trabalhadores mais velhos.
- Iniciativas de socialização entre colaboradores com a realização de actividades temáticas mensais.
- Aposto em políticas de motivação e bem-estar dos colaboradores mais velhos.
- Previsão em aplicar bónus de produtividade e para quem angariar um novo colaborador para a empresa por um período mínimo de seis meses.
- Aposto no diálogo social entre sindicatos e gestores para a conceção de políticas empresariais e estratégicas.

## **Abordagem compreensiva**

O reconhecimento de que a questão do envelhecimento no trabalho carece de uma abordagem holista e que a promoção do emprego dos trabalhadores mais velhos só será eficaz a partir deste reconhecimento, tem levado ao longo dos últimos anos diversas empresas e organizações a adoptar uma abordagem mais compreensiva dos problemas e necessidades destes activos.

As boas práticas neste campo apostam na criação de uma solução global para os problemas do envelhecimento no mercado de trabalho, que passa pela rentabilização das competências e capacidades de todos os seus colaboradores, mediante a introdução de um conjunto diverso de medidas que visam contribuir para a sua estabilidade e segurança no emprego.

**Empresa:** Swiss Chair Corporation  
**País:** Hungria

**Contexto Organizacional:** A nova gerência da empresa nomeada em 1990 aplicou uma medida de redução de dois terços dos colaboradores. Em 1992 a empresa passou para mãos suíças, tendo em 2003 sofrido alteração de proprietários e dando origem à Swiss Chair Corporation. A sua actividade enquadra-se na grande indústria de mobiliário, situada em Eger e é dos maiores exportadores da Hungria, onde permanece fisicamente. A fábrica tem 130 empregados entre os quais cerca de 78% são operários, 70% qualificados e 34% mulheres. A estrutura etária da empresa conta com 36% de colaboradores com mais de 40 anos. A empresa tem igualmente quatro colaboradores que se mantêm, embora em idade com direito à reforma. Não há nenhum sindicato na empresa, existindo um conselho de trabalhadores que foi restabelecido em 2006. Salienta-se que todos os empregados são contratados com contratos individuais de trabalho.

**Boas Práticas:**

- Instalação de novos equipamentos com dispositivos de proteção sanitária para redução de danos à saúde.
- Organização do trabalho em dois turnos.
- Salários determinados pela qualidade e desempenho, valorizando o rendimento dos trabalhadores mais velhos e experientes.
- Aumentos salariais anuais indexados à experiência laboral.
- Condições atractivas que mantêm os colaboradores mais velhos em funções na empresa, mesmo em idade de reforma.
- Desenvolvimento de um sistema de benefícios acessórios para os trabalhadores mais velhos como recompensa ao longo vínculo laboral.
- Possibilidade de carreira para a vida.
- Criação de sistemas de formação nos quais a aprendizagem integra como modelo os trabalhadores mais velhos e experientes.
- Organização de eventos sociais para a coesão entre colaboradores.

Apesar dos vários exemplos existentes e que ilustram o esforço que algumas empresas e organizações têm vindo a realizar, ao longo dos últimos 20 anos, no sentido de criar melhores condições de trabalho que assegurem a manutenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, estas práticas continuam a constituir uma excepção e estão muito longe de ser a regra (Taylor, 2006), num reconhecimento claro que acções com esta finalidade não fazem ainda parte das preocupações e das práticas seguidas pela maioria dos empregadores europeus.

Portugal não foge a esta tendência global, com apenas duas empresas a figurar na base de dados da Eurofound como exemplos de boas-práticas (a Lidergraf e a Somelos) em matéria de promoção de envelhecimento activo no trabalho.<sup>190</sup> É verdade que a ausência de

<sup>190</sup> São ainda apontados os casos da Câmara Municipal Porto (CMP) e a Obra Diocesana de Promoção Social (ODPS) como organizações que possuem medidas específicas para os seus efectivos mais velhos, ligadas sobretudo à preparação para a reforma (caso da CMP) e à formação (ODPS).

informação quanto aos critérios utilizados por este organismo na identificação dos casos não nos permite tirar inferências quanto à representatividade que este diminuto número de casos têm no conjunto do tecido empresarial, admitindo-se que outros casos existam e que não se encontram referenciados. No caso concreto do tecido empresarial português, os casos da Lidergraf e da Somelos representam exemplos interessantes de valorização dos trabalhadores mais velhos e de uma aposta clara na sua formação e desenvolvimento.<sup>191</sup>

No sentido de aferir se este tipo de práticas se encontram replicadas em outros contextos organizacionais, procuramos, no capítulo seguinte, analisar três estudos de caso que, podendo não ser representativos da realidade portuguesa, fornecem-nos um quadro ilustrativo do modo como esta questão tem vindo a ser abordada, do tipo de políticas de recursos humanos seguidas, de como estas integram medidas direcionadas para os seus efectivos mais envelhecidos e, ainda, da intervenção desenvolvida pelo Serviço Social neste contexto.

#### **4. Síntese conclusiva**

Como vimos ao longo deste capítulo, a análise empírica resultante do levantamento dos vários estudos realizados sobre esta matéria permitiu-nos constatar a prevalência de práticas discriminatórias face aos mais velhos no mercado de trabalho, que sofrem os efeitos dos estereótipos sobre o envelhecimento, tais como os da perda de capacidades, da erosão de competências ou até mesmo da sua dificuldade de adaptação às novas tecnologias e às novas formas de trabalho. É verdade que a estes estereótipos estão associados outros, de carácter positivo, e que reconhecem nos trabalhadores mais velhos uma maior lealdade, confiança e ética profissional.

Contudo, o custo associado à sua manutenção e ao investimento (necessário) na actualização dos seus conhecimentos parece impor a tônica de uma prática que continua a sustentar, e em alguns casos até a agravar, o hiato que separa os trabalhadores das oportunidades (de acesso, manutenção e progressão) que o mercado de trabalho oferece a outros grupos de trabalhadores.

---

<sup>191</sup> Uma análise detalhada destes dois casos encontra-se descrita no anexo 3, conforme informação constante na base de dados da Eurofound.

É um facto que a discriminação etária não ocorre apenas entre os trabalhadores mais velhos, embora seja, como salientam Duncan e Loretto (2003), mais comum nesta faixa etária, muito como resultado da forma como socialmente se olha para a velhice e o processo de envelhecimento. Porém, como a literatura também o evidencia, a natureza e extensão da discriminação depende mais das características do trabalho, do tipo de empregador e das qualificações do próprio trabalhador, do que propriamente da sua idade.

Assim sendo, importa, pois, discutir até que ponto a idade constitui um critério objectivamente observável na tomada de decisão em processos de recrutamento, promoção, de acesso à formação profissional, entre outros. Não faz mais sentido estabelecer critérios a partir de performance, competência ou, como defendem Ilmarinen e o grupo de trabalho do *Finnish Institute of Occupational Health* (1999, 2001) da capacidade para o trabalho?

Com efeito, parece-nos claro da análise efectuada, que a questão da idade apresenta uma utilidade limitada enquanto *proxy* para aferir a competência e o desempenho dos trabalhadores mais velhos, com os vários estudos a demonstrar a existência de pouca ou nenhuma relação entre idade e desempenho no trabalho. Ainda assim, prevalece, pesem embora os exemplos que a procuram contrariar e que evidenciam as vantagens de uma política de inclusão de todas as idades. É um facto que estes exemplos constituem ainda a excepção, ao invés da regra. No entanto não deixam de ser um reconhecimento de que é possível (e viável) fazer diferente. É igualmente, um facto, reconhecemos, que a aplicação de programas consistentes de boas práticas no envelhecimento activo laboral, parece melhor concretizável nas empresas de maior dimensão,<sup>192</sup> logo, com mais recursos humanos e financeiros para a implementação de programas desta natureza.

No entanto, considerando a importância das PME no tecido empresarial europeu,<sup>193</sup> a perspectiva de êxito das políticas de prolongamento da vida activa e de envelhecimento activo no trabalho não podem ser equacionadas à margem destas, sendo fundamental o empenhamento de todas as organizações ou empresas nesse processo. Equacionar a forma como este pode ser concretizado constitui, pois, uma responsabilidade colectiva que urge ser

---

<sup>192</sup> A título meramente exemplificativo refira-se que dos nove casos apresentados como sendo de boas práticas (cf. descritos no anexo 3 e analisados, de forma ilustrativa no ponto 3.2 deste capítulo), apenas um se referia a uma PME, sendo os restantes casos alusivos a grandes empresas.

<sup>193</sup> Só no caso português, estas representam, segundo dados do INE (2011), 99,7% do tecido empresarial e 72% do total da força de trabalho.

levada a cabo não apenas por empregadores e associações empresariais, mas também pelos parceiros sociais, trabalhadores e decisores políticos.

**PARTE III –**  
**A GESTÃO DO ENVELHECIMENTO DO MERCADO DE**  
**TRABALHO EM PORTUGAL: REALIDADES E DESAFIOS**  
**PARA A INTERVENÇÃO**



## **CAPÍTULO VII – A GESTÃO DO ENVELHECIMENTO NAS EMPRESAS EM PORTUGAL: ESTUDOS DE CASO**

Neste capítulo procuramos analisar as práticas das empresas portuguesas em matéria de envelhecimento activo no trabalho, nomeadamente no que se refere ao modo como estas têm procurado adaptar as suas políticas de recursos humanos ao envelhecimento da força de trabalho e quais as suas implicações em termos de garantia das oportunidades de emprego e condições de participação no trabalho dos trabalhadores mais velhos.

Para tal, partimos da análise de três empresas, procurando perceber o tipo de preocupações com o envelhecimento da sua força de trabalho, o tipo de políticas de recursos humanos seguidas e o modo como estas integram medidas direcionadas para os seus efectivos mais envelhecidos e para a sua manutenção do mercado de trabalho, e ainda a intervenção desenvolvida pelo Serviço Social no contexto organizacional.

A necessidade de pensar respostas ajustadas às transformações da estrutura da força-de-trabalho e do seu progressivo envelhecimento, aliada ao reconhecimento do papel do assistente social como agente promotor dos direitos fundamentais dos indivíduos, da justiça social, da responsabilidade colectiva e do respeito pela diversidade,<sup>194</sup> tornou central nesta discussão uma análise mais aturada sobre qual a acção destes profissionais neste campo de intervenção (suas especificidades, campos e estratégias de intervenção, relação com outros agentes organizacionais) e, ainda, sobre as suas possibilidades de intervenção neste domínio específico que é o da promoção do envelhecimento activo no trabalho.

### **1. A preocupação com o envelhecimento da força de trabalho**

A partir da análise aos discursos dos gestores das empresas entrevistados, constata-se que estas empresas reconhecem a questão do envelhecimento da força de trabalho como um problema actual das organizações e manifestam alguma preocupação com as implicações que tais alterações poderão vir a provocar no funcionamento dos serviços. Contudo, esta é uma preocupação ainda “abstracta” e sem qualquer reflexo nas práticas organizacionais destas empresas, que carecem de qualquer medida de intervenção neste sentido. Com efeito, fica claro nos seus discursos que o envelhecimento dos seus quadros constitui um cenário mais do

---

<sup>194</sup> Conforme os princípios fundamentais inscritos na definição global da Profissão de Serviço Social, aprovada pela Assembleia Geral da IFSW e da IASSW em Julho de 2014, em Melbourne.

que provável, mas que é perspectivado apenas em termos futuros, pelo que quaisquer medidas ou alterações nas suas políticas de recursos humanos são remetidas para o momento em que esta questão se assuma como um problema organizacional.

A justificação para esta atitude deriva, segundo os gestores de recursos humanos entrevistados, do tipo de políticas de emprego seguidas nas últimas décadas, que, ao incentivarem as saídas (antecipadas) dos trabalhadores mais velhos, permitiam às empresas o rejuvenescimento dos seus quadros e a manutenção de um quadro de efectivos relativamente jovem:

para a maioria das empresas, sobretudo aquelas que vêm do sector (...), a questão ainda não é sentida, houve demasiadas saídas por antecipação e portanto a gente vai sentir isso daqui a uns anos, e só aí é que às tantas vamos começar a acordar e a tomar medidas (GRH2).

Reconhecem, todavia, a existência de casos pontuais mas que, pela sua pequena expressão, são resolvidos individualmente:

(...) nunca sentimos uma grande pressão de envelhecimento no sentido da execução profissional. Nós temos casos com limitação que vamos adaptando. O que eu quero dizer é que nunca teve um volume que se tornasse em si um problema. Os casos que surgem têm sido tratados e resolvidos como casos individuais, porque nunca ganham a dimensão que até seria talvez expectável (GRH2).

Face ao exposto, verificamos que não existem mecanismos de prevenção nas empresas entrevistadas para acautelar os problemas decorrentes do envelhecimento da força de trabalho. Existem sim mecanismos de reacção que respondem ao imediatismo das situações que vão surgindo, mantendo-se na maioria das organizações o paradigma da renovação automática (natural) dos trabalhadores, após a saída dos mais velhos.

Contudo, também há aquelas que apresentam um posicionamento diferente face a este fenómeno (uma das empresas seleccionadas), onde começam a surgir alguns programas de incentivo à partilha de saberes entre os colaboradores das várias idades. O objectivo central, que se tem constituído como um desafio para a empresa, é “tentar pôr as várias gerações a trabalhar com um objectivo comum” (GRH3).

Este modelo experimental está na base de um programa que concebe a transferência de conhecimentos da organização e do seu *modus operandi*, por parte dos colaboradores mais velhos, que embora possam ter vindo a perder ao longo do tempo a actualidade dos seus conhecimentos técnicos, mantiveram, desenvolveram e integraram um conjunto de saberes e

“um conhecimento da cultura [da empresa] que é importante passar [às gerações mais jovens]” (GRH3).

Apesar desta necessidade manifestada de “*fazer algo*” dirigido aos seus efectivos mais envelhecidos, as medidas adoptadas não se constituem como estruturantes na política de recursos humanos seguida pela empresa, mas sim como uma estratégia de preservação dos saberes organizacionais de que os trabalhadores mais velhos são detentores e que se poderão perder com a sua saída para a reforma.

O que sentimos é que tínhamos de facto uma população bastante alargada que não estava a ser abrangida por nenhum programa em concreto, tínhamos um conjunto de condições mais macro como o fim das reformas antecipadas e o prolongamento da idade da reforma e em que essas pessoas vão continuar a trabalhar mais tempo... Tínhamos ainda o contexto da possibilidade de poder integrar novos colaboradores, o que durante algum tempo nos ficou vedado... Estes que daqui a uns anos irão sair... Ou seja uma série de condicionantes que nos levaram a reflectir sobre a necessidade deste programa (GRH3).

Apesar da importância que se reconhece ao desenvolvimento deste tipo de medidas para a promoção do envelhecimento activo no trabalho, parece estar-se a responder marginalmente às situações que vão surgindo, sem um planeamento estratégico que vise a acompanhamento / resolução a longo prazo destas situações.

Ainda assim, é reconhecido pelos gestores de recursos humanos que os trabalhadores mais velhos, em comparação com os mais jovens, trazem para a sua prática profissional um ganho evidente no âmbito da eficácia e da eficiência, sustentado na experiência de vida e consolidado com a abrangência e diversidade de conhecimentos adquiridos/ construídos ao longo da sua vida profissional. Todavia, não se encontraram, nas empresas entrevistadas, quaisquer mecanismos de salvaguarda desta mais-valia, ou seja, não existe implementado nenhum mecanismo que garanta ou incentive formalmente e na prática a continuidade dos trabalhadores mais velhos nos quadros das empresas, mantendo-se a lógica da saída antecipada desses trabalhadores, que vão saindo dos quadros das empresas por iniciativa própria, por forma a garantir uma sustentabilidade financeira pessoal e familiar que poderá, no seu entender, ficar hipotecada pela possibilidade de alteração das políticas sociais e económicas.

Uma explicação para este facto, e que contraria de forma clara as orientações políticas de manutenção dos trabalhadores mais velhos no emprego, poderá estar relacionada, na perspectiva dos próprios entrevistados, com o custo associado a estes trabalhadores:

Eu penso que a maioria das empresas continua a olhar com preferência à saída das pessoas, mais cedo que mais tarde. E preferem renovar depois os quadros, até porque isso geralmente traz algumas poupanças. (...) Eu diria que a razão talvez principal é que o pensamento dominante nos dias de hoje ainda está mais no sentido de achar que as alterações que a sociedade conheceu e o mundo do trabalho, a nova forma de trabalhar e as novas ferramentas, fazem com que as empresas tendem a achar que passam mais facilmente sem as competências que as pessoas mais velhas tinham, e valorizam talvez até excessivamente as competências de maior dinamismo, de maior adaptabilidade num momento mais curto, do que aquelas competências mais estabilizadas que os trabalhadores de longo prazo tinham (GRH2).

Neste campo (das remunerações) os trabalhadores mais velhos exigem um maior reconhecimento salarial, impedindo as empresas de visar benefícios com a sua manutenção. Assim sendo, as empresas procuram diminuir este encargo e reduzir o impacto na organização, procurando recrutar junto do mercado trabalhadores mais jovens, com competências validadas academicamente mas com poucas evidências (comprovadas) no campo da prática profissional.

É verdade que os colaboradores mais jovens podem trazer às empresas *inputs* reconhecidos, pois iniciam a sua actividade laboral com maior actualidade de conhecimentos técnicos, maior capacidade de empreender ideias inovadoras, maior robustez física e mental e a motivação para aprender e ascender nos quadros da empresa. Mas aos mais velhos são igualmente reconhecidas mais-valias:

há todo um conhecimento daquilo que são as redes informais e da forma de resolver problemas dentro da organização que alguém que é recém-chegado não terá com certeza. Isso permite-lhes resolver as questões mais rapidamente ou através de outros canais porque conhecem a organização (GRH3).

Este saber fazer constitui-se como uma mais-valia, porque alicerça uma intervenção experimentada, validada e consolidada através do seu quotidiano profissional. Não se trata de uma rivalidade entre gerações, entre colaboradores das várias idades. O fenómeno do envelhecimento da força de trabalho não versa sobre esta questão (embora se reconheça como um eventual problema), mas sim como as empresas se posicionam face a este fenómeno e que políticas existem por forma a promover uma maior rentabilidade de todos os recursos que se encontram ao serviço da organização.

Nesta assumpção, as perspectivas das administrações das empresas no âmbito da gestão dos recursos humanos, alteram-se mediante a idade dos seus colaboradores, isto é,

distinguem as mais-valias de uma e de outra faixa etária, procurando a rentabilidade dos recursos, mediante o conhecimento que têm dos seus colaboradores.

Se for para funções de nível técnico convém pôr gente já com experiência, para funções de nível inicial, não tem vantagem nenhuma porque é preferível trazer pessoas da escola, energia nova e não vêm formatados. Para entrar mais velhos têm que ter qualificações e têm que fazer um *trade off* diferente. Se a função não é muito qualificada, a idade e as competências são indiferentes, porque eu vou ter que lhe dar as competências base. Se é para funções muito qualificadas aí sim eu tenho pessoas com 40, 50 anos na empresa mas é para funções muito específicas (GRH1).

Globalmente, a similitude dos discursos no que concerne às mais-valias das várias idades é relativamente transversal às três organizações. De uma forma diferente, mas com o mesmo conteúdo discursivo, os gestores de recursos humanos destacam o saber dos colaboradores mais velhos como um alicerce fundamental para o sucesso da empresa. Destacam também como premissa a necessidade de transferir para as gerações mais jovens o conhecimento do saber fazer, do qual os trabalhadores mais velhos são detentores, numa perspectiva de que, independentemente do grau de conflitualidade que possa ocorrer por vezes, estas duas gerações ganharão se aprenderem a trabalhar em conjunto.

Apesar de se reconhecerem os diferentes contributos das várias gerações, a tônica não é colocada no factor idade em si, mas no conjunto de saberes/ conhecimentos e atitudes associadas às diferentes idades e na forma como estes se ajustam às necessidades da empresa:

...não é algo que surja como natural nós estarmos a introduzir a variável idade como uma variável discriminante. Isso faz também com que não tenhamos políticas dirigidas a essa população (GRH2).

Neste aspecto, importa ainda contrapor a posição dos gestores com a das comissões de trabalhadores entrevistadas. Para estas últimas, o cerne da questão não está propriamente na idade dos colaboradores, mas nas características individuais de cada um deles, colocando o enfoque nos próprios trabalhadores e na forma como estes enfrentam os desafios que as organizações lhes vão colocando ao longo da sua vida profissional:

Há pessoas que não gostam de desafios, independentemente das idades, e há outras que só gostam. Juntar pessoas com maneiras de ser diferentes, é muito interessante (CT1).

Se a idade dos colaboradores não constitui, na perspectiva dos nossos entrevistados, um problema real, já o mesmo não se pode dizer dos efeitos que as transformações registadas nos sistemas de trabalho têm em termos das diferentes gerações de colaboradores. Não sendo

exclusivo dos trabalhadores mais velhos, a verdade é que é entre estes que os problemas de adaptação / reaprendizagem de novos métodos de trabalho se colocam, na sua perspectiva, com maior premência:

Há um conjunto de tecnologias, de máquinas, de equipamentos que as pessoas têm alguma dificuldade em se adaptar. Houve uma mudança da imagem dos balcões em que as posições de trabalho mudaram e que as pessoas reclamam, não se adaptam com facilidade a estas alterações. Temos muita dificuldade em alterar estes pormenores (CT2).

O reconhecimento destas dificuldades entre os trabalhadores mais velhos faz com que as comissões de trabalhadores assumam uma posição muito crítica relativamente à forma com a gestão de recursos humanos das empresas têm vindo a encarar o problema do envelhecimento dos seus efectivos. Segundo estas, a inexistência de políticas empresariais que permitam a continuidade dos trabalhadores mais velhos nos seus quadros é ilustrativa da sua falta de preocupação com as questões do envelhecimento. E afirmam categoricamente que a estratégia actual é responder aos desafios imediatos, sem acautelar o futuro nem planejar a longo prazo a estratégia empresarial a seguir nesta matéria:

o objectivo é degradar a qualidade do serviço prestado porque a gente não quer é ter meios afectos ao serviço, o objectivo é reduzir o património da empresa (...) Não há aqui uma perspectiva de futuro (CT2).

Todavia, reconhecem o trabalho da gestão em termos da formação contínua dos seus quadros, a fim de diminuir o fosso ao nível das qualificações entre aqueles que entram (em regra com qualificações mais elevadas) e aqueles que já fazem parte da estrutura organizacional. Ainda assim, apontam o dedo à falta de preparação (prática) dos quadros mais jovens e à falta de investimento numa política integrada de conhecimentos, assente na partilha de saberes entre as diferentes gerações, numa atitude que se revela contrária à encontrada entre os gestores de recursos humanos:

Acabaram-se com as equipas mistas, misturar parte do pessoal que vem das faculdades com o pessoal que tem o *know-how*. Um dos problemas de Portugal, sinto isso ao nível de várias empresas, é que a maior parte das pessoas que estão na gestão têm falta de *know-how* (CT1).

Apesar de algumas divergências de opinião relativamente ao modo como as empresas têm, ao longo dos anos, procurado gerir os seus efectivos, quer os gestores quer as comissões de trabalhadores reconhecem (embora nem sempre de forma clara, sobretudo entre os primeiros) que as preocupações com o envelhecimento não estão ainda presentes na estratégia organizacional, remetendo para o futuro a adopção de medidas de resposta.

## **2. As políticas de recursos humanos seguidas nas empresas**

No âmbito das políticas de recursos humanos seguidas pelas empresas em estudo, verificamos que estas apresentam algumas especificidades decorrentes da natureza da actividade económica e das orientações políticas (internas e contextuais) que a orientam. No âmbito do recrutamento estas variações são particularmente elucidativas, senão veja-se: enquanto a empresa 1 assume que se encontra numa fase de recrutamento de colaboradores mais jovens (até 26 anos) para áreas diferenciadas, as restantes fazem-no numa perspectiva residual e para colmatar necessidades específicas para assegurar o funcionamento dos seus serviços. A idade nestas duas últimas empresas não é, na perspectiva dos gestores de recursos humanos entrevistados, determinante no processo de recrutamento, sendo este determinado pela adequação do perfil do candidato aos requisitos da própria função para a qual se procura contratar:

para a área das engenharias e arquitecturas nós aí até fomos buscar gente já com alguma experiência, não fomos à procura dos mais jovens. Para os novos negócios recrutamos pessoas mais jovens (GRH2).

Nesta matéria, as contradições nas informações transmitidas pelo gestor de recursos humanos e a comissão de trabalhadores da empresa 1 são notórias. Enquanto o primeiro apresenta um quadro de renovação de efectivos – com a contratação de novos colaboradores – já a comissão de trabalhadores afirma, de forma peremptória, que a empresa não tem qualquer política de admissão de novos colaboradores. Questionado sobre esta situação, o gestor de recursos humanos justificou estas admissões como uma necessidade de serviço pontual, pese embora as orientações políticas nesta matéria sejam, efectivamente, de não contratação.

Mais convergentes são as posições encontradas na empresa 2, na qual a comissão de trabalhadores embora identifique períodos no passado (sobretudo entre 2003/2006) em que se verificou a admissão de cerca de três mil trabalhadores (o que veio permitir a renovação dos quadros da empresa) para as mais diversas áreas, no presente, reconhece a existência de um grande fechamento a contratações, apenas quebrada com algumas admissões pontuais para funções específicas.

Relativamente à política de formação seguida, a informação prestada pelas três empresas é diversa. Se no caso da empresa 1 quer o gestor de recursos humanos quer a comissão de trabalhadores evitaram qualquer referência ao tema – embora se possa inferir das suas respostas evasivas que a formação está presente de forma regular e é transversal a todos

os colaboradores – já as restantes empresas mostraram-se muito colaborantes em prestar informação sobre a forma como esta política é efectivada.

Segundo o gestor de recursos humanos da empresa 2, esta possui um plano anual de formação, concebido consoante as necessidades identificadas, por forma a melhorar, requalificar e desenvolver o desempenho de todos os colaboradores numa perspectiva de desenvolvimento contínuo de competências:

a formação está muito orientada para a necessidade ou para o desenvolvimento ou associada a uma determinada população alvo ou a uma determinada função, mas mais uma vez muito a ver com a actividade ou a necessidade de um determinado departamento e mais uma vez aí não temos nenhuma distinção relativamente à idade (GRH2).

Esta visão não é, contudo, partilhada pela respectiva comissão de trabalhadores, que afirma que apesar de existir um quadro legal que obriga todos os colaboradores a terem 35 horas de formação anuais, esta situação não é real:

(...) aquilo que nós verificamos é que (...) chega a ter a mesma formação 5 anos seguidos, portanto não há aqui uma política de formação em função dos quadros. O esquema está montado, por exemplo em termos de avaliação as chefias deveriam propor formação que entendem aos trabalhadores, mas não propõem. (...) Portanto há trabalhadores nesta casa que as chefias intermédias entendem imprescindível no local de trabalho e que nunca têm formação e há aqueles que se não tivessem lá provavelmente não davam pela falta deles e que têm formação até repetida vários anos (CT2).

Faz-se uma gestão em função do serviço, pelo que é referido, prejudicando os trabalhadores que cumprem e que não podem ser dispensados por não terem, algumas situações, substituições efectivas neste período de ausência, previsto para a formação.

A mesma política é seguida pela empresa 3, que apresenta um modelo de formação assente numa estrutura transversal, que passa pela criação de várias escolas, uma vocacionada para a formação de quadros e “ligadas a funções de desenvolvimento de directivos ou de liderança” e outras que foram constituídas de acordo com as várias áreas de negócio da empresa:

... escola de produção, a escola de distribuição, onde os colaboradores têm formação mais técnica e mais direcionada para as áreas de trabalho. Eles estão preparados para "varrer" toda a população... Isto para além das necessidades específicas de formação que são identificadas todos os anos após o processo de avaliação de desempenho... (GRH3).

Reconhecida como um elemento fundamental para o desenvolvimento de competências e para o sucesso da empresa, a formação assenta em necessidades diagnosticadas previamente e procura, na sua maioria, a integração de todos os colaboradores, sem qualquer distinção em termos de idades.

No âmbito da política de progressão na carreira, e embora apenas uma das empresas se tenha pronunciado sobre esta matéria, transparece pelo discurso do seu gestor de recursos humanos a prática de processos de progressão assentes na competência – com a selecção dos seus melhores colaboradores para os cargos e funções superiores – não sendo a idade um critério discriminatório.

Contudo, a comissão de trabalhadores vem chamar a atenção para um aspecto de relevo nesta matéria. Segundo este interlocutor, se no passado a empresa tinha uma política de recursos humanos que incentivava a mobilidade dos seus colaboradores, através da abertura de concursos, aos quais todos podiam aceder, permitindo que ao longo da sua carreira profissional mesmo os colaboradores nas funções mais indiferenciadas ou com maior exigência física pudessem transitar para funções mais qualificadas ou menos penosas: “quando chegavam ao seu final de carreira estavam nos serviços centrais, que lhes permitiam ter uma vida útil na empresa, dar o seu melhor, mais longa” (CT1).

Actualmente, esta prática caiu em desuso, sendo a orientação da gestão a contratação para funções técnicas de pessoas com a devida qualificação, não permitindo ir buscar à base colaboradores mais antigos e que possuem algumas limitações resultantes do esforço continuado de funções mais pesadas: “Temos um conjunto de pessoas com limitações físicas que não conseguem ocupar na sua totalidade os trabalhos (...) aumenta-se o número de tarefas pesadas nos outros e portanto aumenta-se o risco de acidentes nos outros” (CT1).

No que concerne à gestão das saídas dos colaboradores, constata-se a prevalência de dois critérios na gestão: um critério normativo e que é aplicado a todos os trabalhadores que atingem a idade legal da reforma, e um critério voluntarista que preside às escolhas/ decisões dos colaboradores na sua saída. Ou seja, se por um lado as empresas encaram a saída dos seus colaboradores mais envelhecidos como um processo natural, que obedece a regulamentação própria e que fixa a idade a partir da qual os trabalhadores devem abandonar a sua actividade profissional, por outro, consideram que a decisão de manter ou abandonar a actividade é da responsabilidade dos próprios colaboradores e um reflexo expresso da sua vontade.

Este é, de facto, um traço comum às três empresas estudadas, com vários relatos de colaboradores que reuniam os critérios para pedir a reforma antecipada sem penalização e que nos últimos anos saíram dos quadros destas organizações:

Segundo o acordo colectivo de trabalho eles têm a possibilidade de, conjugando antiguidade e idade, antecipar para antes dos 65 anos. No entanto aí as pessoas fazem contas e em função do seu contexto familiar vêem se compensa sair mais cedo ou se preferem ficar mais tempo. Mas isso é da livre iniciativa do trabalhador (GRH3).

Contudo, como também é salientado pelas comissões de trabalhadores, nem sempre estas saídas antecipadas são o resultado da vontade dos trabalhadores, prevalecendo uma decisão da gestão que incentiva a sua saída, pesem embora as orientações legais contrárias: “a empresa convidou os trabalhadores acima dos 55 anos a rescindir o contrato” (CT2).

Importa referir que as empresas estudadas tinham acordos de excepção que permitiam a reforma com estes pressupostos:

Em termos de empresa nós temos um estatuto especial (...) tínhamos a hipótese do nossos trabalhadores irem para a reforma aos 60 anos, com reforma antecipada sem penalização. (...) As empresas têm pouca margem em termos de decisão final da saída das pessoas porque está na mão delas (GRH2).

No que respeita aos incentivos à manutenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, somente uma empresa se debruça sobre esta questão e aponta algumas medidas, embora recentes e ainda a título experimental. Fá-lo apenas algumas funções de base, que permitem o trabalho em casa através do acesso remoto a um conjunto de aplicações organizacionais. Esta medida tem na sua génese a preocupação de integrar de forma funcional a componente familiar e profissional e que se encontra à disposição de todos que a solicitem: “estas são, uma vez mais, medidas que são genéricas e transversais aos diferentes colaboradores...” (GRH3).

Em suma, ficou claro pela análise das políticas de recursos humanos seguidas pelas três empresas que, embora não pareça existir (pelo menos de forma directa) uma discriminação dos trabalhadores mais velhos no acesso ao emprego e às possibilidades de desenvolvimento profissional, também não existem quaisquer medidas específicas direccionadas para estes efectivos ou que reconheçam de forma expressa as suas mais-valias para a organização nem o interesse de prolongar a sua vida profissional. Se do ponto de vista de recrutamento e de desenvolvimento, este tipo de política pode ser indicativa de uma orientação funcional cujas decisões são tomadas em função da avaliação das necessidades dos

serviços, ao invés da idade dos colaboradores (tendo sido, do ponto de vista dos discursos dos nossos interlocutores, esta dimensão desvalorizada nos processos de tomada de decisão), do ponto de vista da gestão das saídas ela revela contornos mais delicados.

A ausência de uma política que acautele a substituição dos efectivos mais envelhecidos aquando da sua passagem à reforma ou que aposte na criação de mecanismos de incentivo à sua manutenção levanta-nos várias questões relativamente ao reconhecimento efectivo que as empresas fazem dos seus trabalhadores mais velhos e acerca da exequibilidade de um prolongamento da vida activa que se pretende digno e alvo de valorização. É um facto que existem, em algumas das empresas analisadas, algumas medidas neste sentido e que procuram valorizar a experiência e preservar um conjunto de saberes e de recursos vitais para a organização. Contudo, trata-se, como já referido, de medidas avulsas e que parecem traduzir uma falta de orientação geral seguida pelas empresas com vista a gerir o envelhecimento dos seus activos.

### **3. A intervenção do Serviço Social no contexto organizacional**

No sentido de perceber qual a actuação do Serviço Social no contexto organizacional e o contributo que este tem dado (ou pode dar) na promoção do envelhecimento activo no trabalho, procuramos em seguida contextualizar em termos históricos a sua integração neste espaço profissional, identificar as suas especificidades e desafios para a intervenção, campos e estratégias de intervenção e, ainda, acções desenvolvidas no âmbito da gestão do envelhecimento da força de trabalho.

#### **3.1 Enquadramento socio histórico**

No que respeita ao enquadramento do Serviço Social no contexto organizacional, percebemos que nos três casos analisados este está presente desde os anos 60, período já identificado (cf. Capítulo II), como o de maior expansão da profissão neste campo de intervenção. Como nos refere uma das assistentes sociais entrevistadas, “foi uma professora do Mitelo [que] começou em 1964” (AS1), lançando os “alicercos” para a criação de uma política de apoio social aos trabalhadores.

Vários factores parecem estar associados com a entrada do Serviço Social no quadro das empresas, neste período. Como nos refere Rocha (1977), a década de 60 foi um período

de crescimento económico rápido<sup>195</sup> e de importantes alterações na estrutura produtiva portuguesa, resultantes sobretudo da expansão dos sectores industriais modernos ligados às principais indústrias como as metalúrgicas de base, químicas, produtos metálicos, máquinas, equipamento de transporte. É também durante este período, como acrescenta ainda este autor, que se acentua a integração da economia portuguesa na economia internacional, “quer através do aumento da importância relativa das importações e exportações, quer através do aumento substancial das entradas de capital privado estrangeiro a médio e longo prazo” (idem: 594). Neste contexto económico favorável, as empresas iniciam, então, um processo de reforço dos seus efectivos como forma de atender às necessidades crescentes do mercado e que exigiam (não apenas pelo seu número crescente, mas também pelas suas características<sup>196</sup>) respostas sociais que favorecessem a integração destes trabalhadores:

a parte social estava a crescer na empresa, foi constituído o infantário, o refeitório foi criado e havia necessidade de haver alguém, além de todo o apoio aos trabalhadores. Havia também essas estruturas em que havia necessidade de apoio de assistentes sociais (AS1).

Nós tivemos na empresa o instituto das obras sociais (IOS). (...) Este IOS tinha todo o apoio aos trabalhadores no que diz respeito à saúde e também à questão dos filhos, da integração, dos infantários (AS2).

Se ao longo dos anos 60 são sobretudo os factores macroeconómicos que parecem estar na génese da expansão do Serviço Social nas empresas, nos anos 70 outros factores mais de natureza política e social parecem assumir-se como marcantes desta fase histórica da profissão neste campo. A grande conflitualidade social e política que se viveu durante os anos da revolução e nos que se seguiram imediatamente, com prevalência de greves e outros conflitos laborais, associados a uma forte presença dos sindicatos e à exigência de melhores condições laborais (Barreto, 2002), criou ainda entre os empresários uma maior abertura para a contratação de profissionais competentes para atender às necessidades sociais dos trabalhadores e mediar os conflitos que iam surgindo na relação entre o capital e o trabalho, garantindo desta forma a manutenção da sua capacidade produtiva.

---

<sup>195</sup> Tendência esta que se manteve, apesar da guerra colonial (Rocha, 1977) que vigorou entre 1961 e 1974, opondo as forças armadas portuguesas e as forças organizadas pelos movimentos de libertação das antigas províncias ultramarinas de Angola, Guiné-Bissau e Moçambique.

<sup>196</sup> É neste período que se assiste em Portugal à entrada massiva das mulheres no mundo de trabalho (resultado, em parte, da deslocação de um largo contingente de homens para a guerra colonial), colocando às empresas novos desafios ao nível da gestão de pessoal e a necessidade de criar respostas sociais (como foram, por exemplo, os infantários) ajustadas a esta nova realidade.

a análise das situações de absentismo, foi uma coisa que o serviço social sempre esteve ligado (...) fazer a análise e depois o acompanhamento, delinear planos para que o absentismo fosse reduzido. Porque houve uma altura em que o absentismo era bastante elevado. (...) Outro dos trabalhos (...) que também já vem de longa data é a gestão de equipamentos sociais, portanto nomeadamente campos de férias para os filhos e agora mais recentemente para os netos dos colaboradores (AS3).

Apesar das diversas solicitações que foram ao longo deste período (anos 60/70) sendo colocadas aos assistentes sociais, do ponto de vista da intervenção levada a cabo por estes profissionais o seu foco revela-se comum às três empresas, com uma preocupação clara em prestar apoio aos trabalhadores (aspecto referenciado pelas três assistentes sociais como central na sua actuação e presente desde a primeira hora). No entanto, nem sempre o âmbito dessa intervenção é similar entre estas, revelando a necessidade de pensar a intervenção do Serviço Social neste campo de uma forma contextualizada e ajustada não só às necessidades do negócio, mas também às necessidades e características da respectiva força de trabalho.

Ainda assim, transparece, pela análise dos testemunhos das assistentes sociais, uma orientação comum consubstanciada numa prática que surge como resposta às necessidades sentidas pelas formas de convivência e mediação entre os trabalhadores e a entidade patronal e também no que respeita a problemáticas que interferiam com as questões de produtividade no trabalho, nomeadamente questões ligadas à saúde e ao apoio social aos trabalhadores e suas famílias (ex. infantário, refeitórios).

Esta orientação encontra-se expressa, de forma clara, na afirmação da AS2, ilustrando não apenas o tipo de políticas seguidas à época pelas empresas (sobretudo, como esta refere, pelas empresas públicas) em matéria de preocupações sociais, mas identificando ainda aquilo que pode ser considerado como uma particularidade da intervenção dos assistentes sociais na empresa, nesse período:

na tradição das empresas nacionais, havia preocupação interna em responder a um nível social (...) eram empresas que pela sua actividade havia necessidade desta componente da família, do apoio à família ser muito presente” (AS2).

Neste contexto, o trabalho desenvolvido pelo Serviço Social nas empresas pautava-se por um modelo determinista, de carácter educativo/correctivo, voltado para a mudança de hábitos, atitudes e comportamentos do trabalhador, como forma de adequação às necessidades do processo produtivo. Desse modo, o profissional era sobretudo requisitado para responder às questões que interferiam na produtividade – absenteísmo, conflitos laborais, acidentes,

alcoolismo etc. –, a intervir sobre os aspectos da vida privada do trabalhador, que afectavam o seu desempenho – conflitos familiares, dificuldades financeiras, doenças etc. – e a executar serviços sociais que permitissem assegurar a manutenção da força de trabalho, subestimando, na maior parte das vezes, o exercício da profissão no seu papel transformador e acentuando o vínculo da profissão ao poder institucional.

Esta subalternização ao poder institucional encontra-se ainda expressa, no discurso normativo e regulamentador de uma das assistentes sociais:

Quer os cuidados de saúde, quer a questão social, o apoio social aos trabalhadores, neste caso era mais aos beneficiários do nosso plano de saúde, está garantida digamos por um regulamento que é lei. É um regulamento que foi assinado por todas as estruturas, sindicais, organizações de trabalhadores. E é no âmbito do regulamento das obras sociais que se enquadra esta questão do apoio social e do Serviço Social (AS2).

Uma outra particularidade que marca a intervenção social no campo empresarial durante esta época (e que se manterá até à década de 80) tem a ver com a origem académica dos profissionais afectos a esta área, fundamentalmente de Serviço Social, num reconhecimento claro das competências teórico-metodológicas e técnico-operativas detidas por este corpo profissional para identificar e atender às necessidades de cariz social apresentadas pela classe trabalhadora. Este reconhecimento encontra-se, nomeadamente, traduzido pelo reforço numérico, verificado ao longo deste período, dos profissionais em Serviço Social afectos à prestação deste apoio:

(...) quando entrei [em 1983] eramos à volta de 14/15, um número muito considerável (AS3).

(...) ela [a primeira assistente social] esteve sozinha até, eu acho que, por volta ali de 68/69. Em 68/69 começam a vir várias assistentes sociais tanto do Mitelo como do ISCSP (AS1).

Com este reforço do corpo profissional, os assistentes sociais, ao mesmo tempo que estabelecem os seus objetivos profissionais e procuram desenvolver estratégias para responder aos “problemas sociais” apresentados pelos seus empregadores, vêm encontradas as condições para se apropriarem criticamente dos objectos de intervenção originários dos seus empregadores e qualificar as suas práticas, legitimando, desta forma, a sua ocupação de um espaço considerado como relevante na estrutura organizacional.

Com efeito, a sua capacidade de compreender a realidade organizacional e as situações concretas dos trabalhadores, de propor alternativas e negociar, junto das chefias e das direcções da empresa, o atendimento das suas necessidades fundamentais veio estabelecer as

possibilidades de intervenção do assistente social nos processos organizacionais e nas situações concretas da vida dos trabalhadores, apesar dos limites impostos pelas condições objectivas de trabalho<sup>197</sup> à sua acção. Neste período, como refere uma das assistentes sociais, “estes profissionais, eram reconhecidos pelas empresas” (AS3).

A partir dos anos 80, as alterações no mundo do trabalho, decorrentes da globalização dos negócios e o desenvolvimento tecnológico e associados à complexificação crescente da sociedade e ao surgimento dos organismos internacionais como protagonistas na definição de estratégias de “desenvolvimento” para os países, vieram provocar enormes transformações nos sistemas produtivos e nas relações laborais, conduzindo à redução do número de trabalhadores (resultado dos processos de reestruturação a que estas unidades foram sujeitas) e que afectaram, consequentemente, a intervenção profissional, nos seus aspectos técnico-operativos, no arsenal de conhecimentos acumulados e consolidados até então, mas também na sua capacidade de manter o seu espaço ocupacional.

Neste quadro, assiste-se a uma redução do número de assistentes sociais nas empresas e à integração de profissionais de outras áreas das ciências sociais para dar resposta às necessidades que iam emergindo neste campo:

(...) tivemos algumas pessoas com outra formação na área das ciências sociais, sociologia concretamente, e também tivemos alguns estagiários de outras áreas a trabalhar connosco mas por regra a coordenação (...) é do serviço social (AS3).

exigindo aos assistentes sociais novas estratégias que assegurassem a sua legitimidade social no contexto organizacional. Neste quadro, o Serviço Social passa a assumir um maior destaque no campo da saúde, dos comportamentos aditivos e da requalificação profissional, numa acção mais ajustada aos princípios e fundamentos da profissão:<sup>198</sup>

Temos neste momento um programa de prevenção de toxicodependências, estamos a fazer as análises, a chamar pessoas aleatoriamente para fazer os testes às dependências, com a medicina de trabalho e psicólogas. Claro que se houver necessidade, temos algumas situações de dependências que depois acompanhamos, encaminhamos para o sistema público. (...) As questões da requalificação profissional passam também por nós, muitas vezes o próprio trabalhador vem ter connosco, e nós vamos trabalhar a situação com o CS que é a nossa unidade

---

<sup>197</sup> E que faziam do assistente social um trabalhador assalariado, com as mesmas condições e relações de trabalho impostas ao conjunto dos trabalhadores.

<sup>198</sup> Sobre estas alterações no campo de intervenção falaremos de forma mais detalhada no ponto 3.3. deste capítulo.

de saúde, com os médicos que estão a acompanhar a situação e com as pessoas no local de trabalho (AS1).

Constatamos que, ao longo deste período, os assistentes sociais procuraram, como é visível nos testemunhos recolhidos, demonstrar a sua dedicação à função que desempenhavam e garantir, por esta via, a manutenção do seu espaço profissional. Ainda assim, vale a pena salientar que mesmo considerando que as empresas exigem ao assistente social uma absorção da “cultura empresarial” em relação aos objectivos que visam atingir e que gera uma ambivalência nos desafios do seu quotidiano profissional, cabe ao assistente social criar as condições e a possibilidade de desenvolver estratégias que possibilitem o alinhamento entre as reais necessidade dos trabalhadores e os objectivos profissionais consagrados na definição da profissão e no seu código de ética.

Apesar da predominância de “traços marcantes de concepções utilizadas por um modelo que procura, a qualquer custo, optimizar os recursos para se obter lucro” (Drucker, 1998:55), existe o compromisso do Serviço Social para com um conjunto de princípios e valores que responsabilizam o profissional e que enformam a sua missão neste campo específico de actuação. Essa missão, como nos recorda Lima (2005: 244) “não representa unicamente os interesses dos proprietários ou accionistas, significa também atender as necessidades e expectativas das pessoas internas e externas à organização”. Para desempenhar bem esse papel, acrescenta ainda a autora, o assistente social deve ter uma visão crítica, ampla e global, do universo empresarial, que vá “além das fronteiras das actividades rotineiras, dos limites impostos pela formação, dos desafios e dificuldades advindos dos processos de mudanças [internas e externas], visando identificar novas possibilidades de acção profissional” (idem: 245).

O facto das assistentes sociais entrevistadas conhecerem bem a empresa, e as dinâmicas organizacionais que decorrem no seu seio, constitui uma vantagem que não é despiciente e que pode, quando bem apropriada, constituir uma mais-valia na criação de estratégias e na promoção de medidas ajustadas a este propósito.

(...) temos a vantagem de ter um corpo de profissionais que conhece muito bem a casa e que todos nós viemos de empresas, ou seja nenhum de nós caiu agora aqui sem conhecer a empresa, todos nós que estamos aqui na equipa estivemos anteriormente a trabalhar em direcções de recursos humanos e portanto isso dá-nos um grande conhecimento do terreno, de como as empresas funcionam... (AS3).

### **3.2 Especificidades e desafios da intervenção em contexto empresarial**

Relativamente às especificidades da intervenção do Serviço Social de empresas, as assistentes sociais entrevistadas consideram que esta apresenta algumas diferenças da intervenção realizada noutros campos de actuação, embora nem sempre a sua justificação ou destrinça seja clara.

Intervenção mais específica em determinadas coisas e temos que ter muito mais cuidado com as nossas intervenções (...) Aqui apanha-se de tudo. Estamos preparadas para tudo.(...) somos um prestador de serviços e que no nosso caso, não directa mas indirectamente, visa criar valor para a Empresa (AS1).

É diferente na medida em que isto é uma comunidade de pessoas, trabalhadores, e que para além de nós queremos o bem-estar do trabalhador, também queremos que a aquele trabalhador esteja em condições de cumprir a obrigação que tem para com a empresa, em termos da produtividade, dos resultados (...). A diferença é que uma empresa tem que dar lucro, tem pelo menos que ser auto-sustentável, e numa comunidade a auto-sustentabilidade deve-se medir por parâmetros que são diferentes dos nossos (AS2).

nós nas empresas, em qualquer área e no serviço social provavelmente ainda mais porque o que efectivamente é prioritário em qualquer empresa é sempre as áreas core do negócio, portanto temos muitas vezes que lutar para que as coisas sejam percebidas (AS3).

Fica claro nestes excertos o reconhecimento que estes profissionais fazem daquilo que é o seu espaço de intervenção e dos eventuais conflitos de interesses que daí podem resultar. Ou seja, embora reconheçam a necessidade de apoiar os trabalhadores e de procurar “o seu bem-estar”, deixam ainda transparecer a necessidade de dar resposta aos objectivos e interesses da empresa, nomeadamente a necessidade de gerar valor e de garantir as condições para que os trabalhadores se mantenham produtivos e atinjam os resultados estabelecidos pela empresa.

Com efeito, esta parece constituir uma das principais especificidades do trabalho do assistente social neste campo, ou seja, o facto de a intervenção ocorrer no quadro de entidades cuja principal finalidade é a obtenção do lucro gera, na própria percepção das entrevistadas, a necessidade de dar respostas (do ponto de vista social) que vão ao encontro deste objectivo, criando eventuais dilemas entre os seus princípios e valores (que defendem uma tomada de posição a favor dos públicos mais vulneráveis, neste caso, os trabalhadores) e os requisitos institucionais (que procuram uma maior rentabilização dos recursos existentes) exigidos pelas

áreas consideradas como fazendo parte do *core business* da empresa. A centralidade das áreas de negócio associadas ao processo produtivo parece ainda reforçar entre este corpo profissional a ideia do Serviço Social como uma área secundária e uma dificuldade de afirmação da sua utilidade no campo empresarial.

Naturalmente que eu acho que todas as empresas estão muito focadas é na sobrevivência e gerarem lucros e darem portanto lucros aos seus accionistas, isso eu penso que é mesmo assim.

(...) Nós mexemos muitas vezes com matérias intangíveis, ou seja, enquanto que as compras podem provar que pouparam não sei quantos milhões de euros porque geriram muito bem a frota, pouparam não sei quanto nas reparações, nós somos sempre um custo, algum do retorno que pudéssemos identificar ao nível da motivação, satisfação de colaboradores, não é só por nossa via, é por via global da chefia, dos benefícios sociais que a empresa já tem (AS3).

Embora esta questão não constitua uma especificidade do campo empresarial, ela assume, neste, contornos particulares. Como fica evidente no discurso da AS3, a preocupação das empresas com a sua sobrevivência (procurando, como garantia desta, não apenas gerar lucros para si e para os seus accionistas, mas conter os custos inerentes ao seu funcionamento), associada à dificuldade do Serviço Social em provar objectivamente a mais-valia da sua actuação e apresentar resultados tangíveis e facilmente entendíveis pelos restantes agentes organizacionais apresenta-se como uma questão presente no quotidiano profissional do assistente social e que requer, como refere a AS3, um esforço permanente para que “as coisas sejam percebidas”.

Outro aspecto a destacar tem a ver com o âmbito da intervenção e o tipo de relação estabelecido com os usuários do serviço:

Nós apanhamos de tudo, situações de saúde graves, acompanhamos situações nos hospitais, quando se justifica. (...) e temos que ter muito mais cuidado com as nossas intervenções em determinadas coisas, a nossa função é esta, se houver um dia menos bom para mim e se eu não for nada delicada para aquele utente, ele pode ficar zangadíssimo comigo, não volta a mim. Aqui não! Nós temos que estar sempre dispostos a atender as situações da melhor forma, utente é colega, e ele vai precisar de nós e nós precisamos deles (AS1).

Nós atuamos em várias frentes, atuamos na vertente social de formalizar aquelas prestações sociais a que as pessoas têm direito, ajudamos os trabalhadores que necessitem a responder a essas necessidades... Depois temos o plano (...) de algumas pessoas que contraíram imensos créditos e que têm dificuldades na sua gestão de orçamento, então o serviço social quando essas pessoas são referenciadas também ajuda aqui, ajuda a gerir essa situação (AS2).

Como se encontra expresso nestes excertos, a intervenção social apresenta-se, no âmbito das empresas, como um campo vasto e que procura dar conta das múltiplas transformações que vão ocorrendo na vida do trabalhador (seja em termos de saúde, de situação financeira, de apoio social a este ou a familiares) e que influem, de forma directa ou indirecta, na sua capacidade produtiva. Para além disso, e como é ainda manifestado por uma das assistentes sociais (AS1), a relação entre técnico e os usuários do serviço apresenta contornos diferenciados daqueles que marcam a relação profissional do assistente social com os usuários do serviço noutras campos de actuação. Neste caso, o indivíduo que recorre ao técnico é simultaneamente um colega, com o qual se mantêm relações de proximidade e de convivência diária, exigindo, como é ainda referido, uma outra atitude.

É ainda a partir da identificação destas especificidades que as assistentes sociais antevêem alguns dos principais desafios à sua actuação neste campo específico. Embora nem sempre explícitos nos discursos das entrevistas (apenas a AS3 refere esta questão de uma forma clara), alguns desafios são, ainda assim, aludidos:

Eu acho que um deles é não estar fechado num gabinete de serviço social ou no departamento de serviço social, é ter uma visão alargadíssima do negócio. Temos que ir para o terreno, ou quando estamos em reuniões de direcção com outros pares de estar tão por dentro do negócio como os outros e de conseguir integrar eventuais programas que tenhamos sempre naquilo que é a estratégia da empresa. (...) nós temos a ver com tudo o que se passa na empresa, não podemos estar distantes. É um processo de aprendizagem, o trabalhar em parceria é fundamental, aceitar os contributos de outras áreas, o próprio negócio obriga a que as pessoas trabalhem em equipa porque têm objetivos claros para atingir. Não parar no tempo, não se fechar, ser curioso (AS3).

A capacidade de manter uma relação de proximidade e de atenção permanente face aos problemas que ocorrem no quadro organizacional surge, na perspectiva desta assistente social, não apenas como uma forma de identificar problemas e encontrar, com celeridade, respostas atinentes à sua resolução, mas ainda como uma estratégia de aprofundamento da sua intervenção e de conquista da adesão dos seus principais interlocutores organizacionais para a implementação de eventuais programas ou medidas de cariz social. Nesta perspectiva, o aprofundamento do conhecimento sobre a empresa e do seu negócio, assume-se como condição reconhecida para melhor responder aos colaboradores e garantir a legitimidade do seu campo profissional.

Um outro desafio apontado remete para a relação do assistente social com profissionais de outras áreas disciplinares. O reconhecimento da complexidade dos problemas

sociais torna a intervenção multidisciplinar uma condição para a qual o assistente social tem de estar preparado e no quadro do qual este pode dar um contributo importante, a partir do seu referencial teórico-metodológico e técnico-operativo.

Outros desafios são ainda apontados, numa referência clara à atitude que, no entender desta entrevistada, deve enformar a actuação do assistente social: “Não parar no tempo, não se fechar, ser curioso” assumem-se como competências centrais e que fazem apelo à necessidade da actualização permanente de conhecimentos (como forma de encontrar os fundamentos teórico-metodológicos e técnicos-operativos para uma intervenção mais sustentada) e à manutenção de uma atitude de inquietação, de permanente curiosidade, de expectativa para aprender e entender o inesperado, que extrapola as suas referências e o leva a ir mais além (Fraga, 2010). E cuja ausência pode conduzir, segundo esta autora, “à cristalização das informações, à estagnação do aprendizado profissional, o que, consequentemente, comprometerá o compromisso do assistente social com a qualidade dos serviços prestados à população usuária” (idem: 52).

Os desafios são diversos e exigem um novo modo de agir por parte dos assistentes sociais, sustentado não apenas numa atitude crítica sobre as condições e relações do seu exercício profissional, mas também num conjunto de competências teórico-metodológicas e técnico-operativas actualizadas e tradutoras de uma intervenção eficaz e ajustada aos problemas que a realidade vai fazendo surgir.

### **3.3 Campos e estratégias do Serviço Social**

Com base nos testemunhos das assistentes sociais entrevistadas, somos dados a perceber que existem campos comuns de intervenção que são transversais às três empresas. Ressalvando, porém, que existem diferenças substanciais, porventura resultantes do *modus operandi* de cada profissional, do reconhecimento dos pares face a este serviço / departamento e da própria estratégia organizacional instituída.

Os processos comuns pressupõem a avaliação das necessidades, o acompanhamento sistemático da intervenção e a avaliação da mesma. Embora estes processos sejam conduzidos de forma diferenciada, pois traduzem objetivos e necessidades organizacionais distintas e

formas particulares de pensar e agir do profissional da intervenção,<sup>199</sup> o bem-estar do trabalhador e a criação de melhores condições para estes é um princípio comum e indiscutível:

Tem a ver com uma vertente humana que a empresa tem (...) nós somos uma empresa que oferece muito aos seus colaboradores e oferece muito neste sentido da qualidade de vida de lhes promover uma melhor qualidade de vida no local de trabalho e fora dele porque muitas das medidas que temos é também de apoio (AS3).

(...) somos a ligação com o trabalhador (...) muitas vezes o trabalhador vem ter connosco e nós vamos trabalhar a situação com o CS que é a nossa unidade de saúde, com os médicos que estão a acompanhar a situação e com as pessoas no local de trabalho (AS1).

Também ao nível da sinalização das situações-problema os procedimentos parecem apresentar similitudes. Com é referenciado pelas várias assistentes sociais, o início do processo de intervenção social emerge sempre de um pedido informal ou formal de apoio, que é feito pelo próprio colaborador (ou seu familiar), pelas comissões de trabalhadores ou ainda por via das chefias directas ou as direcções de serviço:

Os pedidos podem vir de todo o lado. Pode vir da chefia, da pessoa (AS1).

(...) os sindicatos e as comissões de trabalhadores também são um parceiro, nessa situação de referenciar essas situações. Às vezes a família (AS2).

A intervenção pode vir das várias direcções de recursos humanos, vêm por via das chefias, depois temos a própria medicina no trabalho e a medicina assistencial (posto médico próprio). Temos colaboradores que nos procuram e familiares que procuram o apoio da empresa (...) (AS3).

e pressupõem uma avaliação técnica com vista a uma resposta qualificada, tendo sempre em conta os recursos disponíveis para o efeito:

(...) fazemos a gestão do fundo de apoio social (...) fazemos a gestão, analisando as situações, portanto todos os pedidos de apoio por parte dos colaboradores vem para nós e depois dentro das orientações existentes e dos parâmetros que definimos vão para aprovação superior (...) em função das verbas que estão em causa (AS3).

Percebe-se que a actuação do assistente social neste contexto está orientada mais para práticas “neoconservadoras” (Mouro, 2006), limitadas aos procedimentos existentes, e nas

---

<sup>199</sup> Particularidades essas que podem resultar, nomeadamente, das influências distintas recebidas pelos profissionais em termos de formação académica, da relação estabelecida com o desenvolvimento da prática, mas também do cenário sócio-histórico do país.

quais, muitas vezes, o encaminhamento das situações é confundido com a transferência de responsabilidades entre departamentos da empresa e/ou o próprio trabalhador. Apesar de existir por parte dos assistentes sociais uma atitude de disponibilidade e abertura para acolher os múltiplos pedidos que lhe chegam e encontrar respostas atinentes que vão ao encontro das necessidades dos trabalhadores, não podemos deixar de assinalar que o discurso dos entrevistados demonstra uma certa falta de proactividade no seu agir profissional. É um facto que esta lacuna pode resultar de constrangimentos organizacionais decorrentes da tentativa, como refere Dominelli (2004), de racionalização da acção social (e consequente busca de eficácia) e da necessidade de dar resposta a um número crescente de casos sociais, fazendo com que a capacidade de antecipação de problemas, de exploração de oportunidades e de criação de novos espaços de intervenção (atitude proactiva) possam não conseguir ser desenvolvidos por estes profissionais de uma forma mais sistemática ou mais presente no seu quotidiano profissional. Contudo, protagonizar novos campos e práticas de actuação profissional, assentes numa atitude crítica, criativa, propositiva e sustentada teórica e metodologicamente, revela-se fundamental e uma forma de legitimação e consolidação desta área do saber.

O impacto destes constrangimentos na prática profissional acaba por ser revelar inevitável, condicionando a sua intervenção e as suas possibilidades de criação de novas respostas. Se, por um lado, o assistente social, conforme referem as entrevistadas, deve promover o bem-estar do trabalhador, por outro, na prática, este bem-estar acaba por visar sobretudo a manutenção de um perfil reparador e não a preocupação com a ampliação e a melhoria de condições que viabilizem a transformação dos trabalhadores, que o olhem como sujeito portador de direitos e como um recurso fundamental (o mais importante, na nossa perspectiva) no processo de desenvolvimento organizacional. Neste pressuposto, a questão que se põe é se, de facto, estaremos a usar o nosso espaço socio-ocupacional ao serviço dos interesses do público-alvo (no quadro dos princípios e valores da profissão) ou, tão-somente, das instituições nas quais desenvolvemos a nossa actividade. Contudo, como nos relembra Iamamoto (1998), na contemporaneidade, sob novas condições sociais e no quadro de uma conjuntura política e económica conturbada, é necessária uma nova postura dos assistentes sociais em relação à gestão da força de trabalho e a adopção de novas estratégias de acção que vão ao encontro das situações e necessidades que lhe são colocadas por esta.

Reconhecemos que este esforço, apesar das condicionantes organizacionais e do tipo de solicitações que lhes são impostas pela estrutura e política organizacional, tem vindo,

sobretudo ao longo dos últimos anos, a ser apropriado por este corpo profissional, mediante o desenvolvimento de estratégias que forneçam uma maior visibilidade do trabalho realizado e de legitimação do seu espaço ocupacional. É um facto que esta postura não é evidente nos discursos das entrevistadas, contudo alguns exemplos de acções desenvolvidas constituem indícios disso mesmo:

Temos contacto com tudo, não estamos fechados a nada desde que respeite a pessoa e esteja no bom senso e seja do serviço social. Temos neste momento um programa de prevenção de toxicodependências, estamos a fazer as análises, a chamar pessoas aleatoriamente para fazer os testes às dependências, com a medicina de trabalho e psicólogas (AS1).

Foi criado este ano, eu sou a responsável, um workshop de um dia que é “o abraçar a vida”. É um dia divertido, solto, sem tabus, tentar que não haja preconceito, em que neste workshop enquadrmos algumas pessoas que estão de saída da empresa, mas toda a gente se pode inscrever. Nesse dia há uma primeira introdução teórica pequenina, como evolui a idade das pessoas, tentar quebrar estereótipos e tentar mostrar que as pessoas são aquilo que querem (AS1).

Uma outra iniciativa que temos neste momento em colaboração com a DECO, estamos a fazer sensibilização no âmbito da literacia financeira (...) Neste momento temos carência económica não propriamente por eles [trabalhadores] mas porque toda a realidade social se alterou. Temos colaboradores que estão a manter os filhos que regressaram a casa ou estão a dar o apoio a netos, ou pessoas que ficaram com a mulher ou o marido desempregado (AS3).

Depois temos iniciativas que são nossas e que têm muito a ver com as realidades que vamos sentindo na organização e com as necessidades que vamos identificando, umas que são aprovadas, outras que poderão não ser (AS3).

A necessidade de dar resposta às transformações macrossociais e aos problemas que vão surgindo na vida dos trabalhadores tem-se traduzido na criação de novas frentes de trabalho, que vão sendo assumidas pelo Serviço Social como determinantes na promoção da do bem-estar no trabalho e na qualidade de vida no trabalho. Contudo, os recursos limitados de que dispõem e a imposição de limites por parte do poder institucional ao saber profissional (Faleiros, 2009) fazem com que nem sempre estas acções consigam ser aprovadas ou tenham o carácter de continuidade pretendido. Como forma de obviar algumas destas dificuldades, as assistentes sociais têm procurado desenvolver estratégias que, como refere Faleiros (2011), tomem em conta não apenas as “significações e expressões dos sujeitos em relação com sua diversidade, suas trajetórias, seus sofrimentos”, mas que “as articule com os direitos e

procedimentos/instrumentos, bem como da situação em relação às determinações mais gerais e em seu significado geral” (idem: 757-758).

Uma das estratégias apontadas, e tradutoras do saber agir dentro da instituição, passa por encontrar parcerias (internas e externas à empresa) para dar resposta aos problemas que lhes são apresentados e prestar o apoio necessário, num exercício que este mesmo autor (Faleiros, 2009) designa como de consciência da posição e das forças adversárias, como também do processo global das condições de manobra:

Muitas vezes temos que procurar na comunidade outras instituições como a Santa Casa da Misericórdia, ou juntas de freguesia (AS2).

(...) quando estamos em reuniões de direcção com outros pares [temos] de estar tão por dentro do negócio como os outros e de conseguir integrar eventuais programas que tenhamos (...) A forma como às vezes consigo argumentar com alguém acima de mim, com argumentos que trago do *background* que adquiri, ajuda muito (AS3).

Este tipo de estratégia encontra-se presente entre as assistentes sociais 2 e 3. Já a AS1 assume claramente uma outra posição,<sup>200</sup> defendendo uma postura de imparcialidade face às estruturas organizacionais e às forças sociais em presença, a fim de obterem maior latitude para a sua intervenção junto dos colaboradores:

Nós sempre tivemos essa postura, nós nem nunca estivemos do lado do trabalhador, nem nunca estivemos do lado da administração e se calhar foi isso que fez com que ao longo destes anos todos nós conseguíssemos manter esta equipa aqui dentro. Também não nos metemos em questões sindicais. Já houve alguns elementos que foram sindicalizados, mas eu achei que nem sindicalizada deveria ser. Achei que deveria estar de tal forma neutra. E mesmo em determinadas coisas dentro da empresa que possam dar determinado cariz nem eu nem as minhas colegas intervimos, não estamos presentes. Só em coisas que sejam neutras. Pode até acontecer o sindicato vir colocar questões dos trabalhadores, mas é o trabalhador que nos interessa, não é a postura do sindicato (AS1).

Sendo esta postura de imparcialidade, como destaca Faleiros (2009), uma possível estratégia de acção dos profissionais nas instituições, ela assume-se, segundo o autor, como

---

<sup>200</sup> Estratégia esta que é assumida pela AS1, mas que não dista grandemente daquela que é utilizada na prática pelas restantes assistentes sociais entrevistadas. Com efeito, a sua referência constante à necessidade de apoiar os trabalhadores, mantendo a colaboração com a direcção de recursos humanos (unidades orgânicas na qual se encontram integradas - com excepção da AS3 - e à qual reportam, de cumprir as directrizes das políticas de recursos humanos e da organização e de ir ao encontro dos objetivos da empresa são exemplos claros disto mesmo.

uma forma de integração no processo de modernização, na qual a tentativa de neutralidade permite a manutenção da profissionalização, mas não o seu compromisso político ou uma tomada de posição. Se esta atitude manifestada se encontra em consonância, como nos refere Rocha (2009) com o código de ética do Serviço Social vigente até início dos anos 80 e que pedia ao profissional para “agir, enquanto perito, com isenção de ânimo e imparcialidade”, sendo vedado a este “formular perante o cliente crítica aos serviços da instituição, à actuação dos colegas e aos demais membros da equipe interprofissional”, como forma de manter a ordem social, o código de ética actual

recusa a ética da neutralidade e reconhece a dimensão política da prática profissional, resultando na inserção do Assistente Social nas lutas da classe trabalhadora, com uma nova visão a respeito da sociedade, neste caso portuguesa. Quebra-se assim uma relação mecânica entre a vinculação profissional e os interesses de uma classe, substituindo-se as referências ideo-políticas, por valores e práticas sociais mais justas, democráticas, capazes de romper os limites da ordem burguesa (Rocha, 2009:49).

Novamente, entender as razões para a manutenção de determinado tipo de postura e a adopção de estratégias tão diversificadas poderá ser encontrada na forma como cada um destes profissionais lê e interpreta os contextos (mais alargados ou mais próximos) em que intervém e as dinâmicas que decorrem no interior destes, traduzindo-se em jogos de correlação de forças (Faleiros, 1997) que só podem ser entendidas nos quadros particulares em que estes têm lugar.

Neste quadro de possibilidades, uma justificação poderá resultar da leitura que estas profissionais têm feito ao longo dos anos das alterações no seu campo profissional e da necessidade de manter o seu espaço ocupacional no contexto organizacional. Embora esta perda do campo não seja referenciada de forma expressa,<sup>201</sup> reconhecem que ao longo dos anos foram perdendo algumas das áreas de intervenção das quais eram responsáveis até então. Alguns exemplos ilustrativos:

(...) todos os contactos com os pais é connosco (...) até eramos nós que fazíamos mesmo o contacto directo com o infantário, a partir dessa altura [anos 90] há uma outra área da empresa

---

<sup>201</sup> A única referência explícita é a que se refere à dimensão do corpo profissional que, como nos refere a AS3, “passou de 14/15 para os 5 actuais”, e a AS2 que aponta (de modo informal antes do início da entrevista) que “já fomos muitas, agora somos 7”. Excepção da empresa 1 que, como refere a assistente social entrevistada, sempre se manteve mais ou menos igual, “Desde os anos 70, somos 3 /4.” (AS1)

que é responsável pelas estruturas, as concessionárias e nós deixámos de ter esse trabalho (...) (AS1).

a prestação de cuidados de saúde (...) já foi nosso mas que agora é um plano de saúde que nós compramos a um fornecedor externo (AS2).

É verdade que nem sempre esta perda se traduziu no esvaziamento total da acção destes profissionais nestas matérias, verificando-se ao invés uma estratégia organizacional de rentabilização dos recursos existentes, mediante a subcontratação de serviços a entidades externas (aspecto referido pela AS2) ou de reorganização interna, conduzindo à transferência de algumas destas funções para outras áreas da empresa (cf. AS1). Esta ideia é reforçada ainda pela AS3, que nos refere:

Há muitas matérias de índole social que acabam por estar a ser geridas por entidades internas diferentes. O que nem sempre facilita, porque depois temos dependências hierárquicas diferentes e portanto tem que haver aqui um grande esforço interno, e tem havido, de nos articularmos todos (AS3).

Se, do ponto de vista organizacional, estas alterações poderão ser consideradas mais eficazes, do ponto de vista social ela apresenta-nos algumas reservas sobre a sua capacidade de efectivar uma política social integrada e coesa. É verdade que, como refere ainda esta última assistente social, a procura de articulação tem sido feita, mas como esta mesma nos diz, o facto de reportarem a diferentes estruturas orgânicas e com diferentes dependências hierárquicas “nem sempre facilita”, podendo não apenas comprometer a continuidade e qualidade dos serviços prestados, mas conduzir, por parte das várias unidades orgânicas, a reconhecimentos e investimentos diferenciados na concretização destas respostas sociais.

Independentemente destas alterações (e que se assumem como um dado relativamente recente no quadro organizacional), outras há que derivam das próprias transformações sociais, políticas e económicas ocorridas ao longo das últimas décadas e que têm tido impactos na forma como estas empresas têm procurado assumir as suas responsabilidades sociais para com os seus colaboradores e, consequentemente, no tipo de intervenções requeridas ao Serviço Social.

É verdade que nem sempre o tipo de intervenção levado a cabo numa empresa tem correspondência nas restantes, reforçando a ideia já atrás enunciada de termos em conta os contextos específicos em que esta é desenvolvida (políticas de empresa, especificidades do sector de actividade e da sua força de trabalho, entre outros que podem ser elencados) e da

capacidade que os respectivos corpos profissionais têm de criar e de legitimar o seu espaço ocupacional dentro da organização.

Assim, podemos identificar três marcos históricos na intervenção do Serviço Social nestas empresas (veja-se quadro VII.1) e o tipo de preocupações em matéria social nelas presentes: o primeiro que vai até aos anos 80, e que é marcado por uma forte conflitualidade social e política, um segundo que se refere aos anos 80/90, período de profundas alterações nos tecidos produtivos e marcados pelas reestruturações empresariais, e um terceiro que se mantém desde os anos 2000 e que é claramente condicionado pela situação de crise económica que se vive desde então (e que se instalou a partir de 2008), pelas transformações demográficas e as verificadas no mundo laboral (quer em termos de regulamentação das relações laborais, quer das exigências produtivas).

Quadro VII.1 - A actuação do assistente social nas empresas entrevistadas - cronologia dos principais marcos históricos

	<b>Até aos anos 80</b>	<b>Anos 80/90</b>	<b>A partir dos anos 90</b>
<b>Áreas de actuação</b>	Relações laborais (Absentismo sobretudo) Equipamentos sociais de apoio (refeitório, infantário, etc.) Situações pessoais e familiares (a)	Pré-reforma Reversão profissional (b) (a)	Reforma Literacia financeira Situações de adição (a)/ (b)/ (c)
<b>Tipo de actuação</b>	Acompanhamento das situações de absentismo (d1) Prevenção e intervenção nas relações laborais Gestão dos equipamentos sociais Apoio social e familiar, mediante informação, encaminhamento e acompanhamento de casos (a1)	Acompanhamento dos processos de pré-reforma Acompanhamento dos processos de reversão profissional (b1) (a1)	Desenvolvimento de programas de preparação para a reforma Diagnóstico e acompanhamento de situações de carência económica Acções de detecção e acompanhamento de situações de risco/ adição (c) Apoio social a pensionistas (a1)/ (b1)/ (c1)/ (d1)

Fonte: Elaboração própria

Se até aos anos 80 a actuação do Serviço Social se encontrava centrado no apoio social ao trabalhador e sua família (preocupação comum às três empresas) e ainda, embora de forma mais particularizada, na gestão dos equipamentos sociais (como os refeitórios e os infantários) criados para responder às necessidades da força de trabalho (AS1) e no controlo do elevado

absentismo verificado (AS3); os anos 80 são claramente marcados pela necessidade de dar resposta ao inúmeros pedidos de pré-reforma apresentados pelos trabalhadores e de requalificar profissionalmente um conjunto de trabalhadores cujas competências ou capacidades já não se revelavam ajustadas à função. Como refere uma das assistentes sociais:

Eu cheguei a entregar num ano cento e tal processos de reforma. Nessa altura sim, nós tínhamos muitas situações de saída, em que as pessoas já estavam com muitos anos de trabalho e já não estavam em condições de permanecer naquele posto de trabalho (AS1).

Nos últimos anos, com as alterações macrossociais (nomeadamente, com a crise económica e o envelhecimento da população), o Serviço Social passa a redirecionar boa parte da sua intervenção (embora algumas das áreas tradicionalmente assumidas se tenham mantido, mas de modo menos presente na sua prática quotidiana) para outro tipo de áreas. A identificação de situações de carência económica (AS1, AS3) e de sobreendividamento (AS2), associadas, ou não, ao aumento de problemas relacionados com comportamentos aditivos (AS1, AS3), e a um número crescente de pessoas idosas (ex-trabalhadores) aos quais a empresa passa a prestar apoio (AS2), assumem-se como áreas cruciais e face às quais estes profissionais têm procurado dar resposta.

A AS3 refere ainda outras áreas que não estando sob a alçada do Serviço Social, constituem áreas importantes e com um forte impacto social (quer dentro, quer fora da empresa) e nas quais estes devia ter um papel mais activo, no espírito de uma maior congregação de esforços e de enriquecimento na qualidade das respostas sociais preconizadas:

O projecto conciliar (...) integra uma série de medidas que muitas vezes são outras estruturas da empresa que acabam por operacionalizar mas digamos que ali [na Fundação da empresa] é onde reside a gestão dessas medidas ou pelo menos a concepção de algumas medidas (AS3).

Nós temos internamente um forte programa de voluntariado e temos bastantes colaboradores envolvidos no programa de voluntariado que não é gerido pelo serviço social, é gerido pela Fundação (...) O programa de voluntariado por exemplo poderia ser uma coisa também interessante para as pessoas até o aproveitarem mais nomeadamente as pessoas mais seniores, mas sinceramente acho que é um desafio que o serviço social pode agarrar e propor... (AS3).

Deixando um desafio claro aos assistentes sociais para o desenvolvimento de uma acção mais proactiva e capacitada para se apropriarem destes (ou outros) novos espaços profissionais.

### **3.4 A intervenção na gestão do envelhecimento da força de trabalho**

No que se refere à intervenção do Serviço Social na gestão do envelhecimento da força de trabalho, constata-se que esta tem pouca expressão (em consonância com o que havíamos já verificado entre os gestores de recursos humanos). O processo de acompanhamento feito pelo assistente social remete, na sua maioria, para as questões burocráticas e de apoio meramente administrativo, como seja o de encaminhamento para processos de reforma.

Pontualmente surgem, como é ainda referido, casos de trabalhadores que por motivos de incapacidade para o trabalho (sobretudo por razões de saúde) solicitam a sua saída dos quadros da empresa e que são acompanhados pela assistente social. Contudo, trata-se de casos esporádicos, que são tratados individualmente, sem haver quaisquer orientações nas políticas de recursos humanos para uma acção mais integrada ou proactiva nesta matéria.

Temos casos pontuais que tentam sair mas é por motivos de saúde, e nós aí tentamos perceber se a situação é muito grave, uma invalidez... (AS1).

Existem ainda algumas medidas específicas, nomeadamente no que se refere à preparação para a reforma e que passam pelo acompanhamento do trabalhador ao longo do ano que antecede a sua saída da empresa. Tratam-se, todavia, de medidas já consignadas nos acordos colectivos de trabalho, limitando-se a empresa a cumprir os termos do acordo:

(...) temos algumas coisas consignadas no acordo colectivo de trabalho, que no fundo é permitir que as pessoas se vão desligando gradualmente da actividade profissional durante o ano que antecede a passagem à situação de reforma... (AS3).

A explicação para este facto, i.e., da ausência de uma política sobre esta matéria e de uma intervenção mais presente neste campo temático reside, na perspectiva das assistentes sociais (e a par dos argumentos apresentados pelos próprios gestores de recursos humanos), no facto do número de trabalhadores mais velhos não ser actualmente muito representativo,<sup>202</sup> não requerendo, por conseguinte, uma acção imediata. Duas considerações podem ser feitas relativamente a este posicionamento (consensual quer entre gestores e assistentes sociais) acerca dos problemas resultantes do envelhecimento da força de trabalho. Uma primeira, que tem a ver com o efeito das políticas de incentivo às pré-reformas vigente, sobretudo ao longo

---

<sup>202</sup> Contudo, de acordo com os dados cedidos informalmente por alguns dos interlocutores com quem falámos (alguns de modo informal e outros com quem realizámos entrevista), nas três empresas a média etária dos efectivos variava, em 2012/13, entre os 40 anos (empresa 1) e os 49 anos (empresa 3), revelando uma taxa de envelhecimento da sua força de trabalho já considerável.

da década de 90, e que permitiu às empresas um rejuvenescimento do seu quadro de efectivos, adiando a entrada deste problema no quadro organizacional. Uma segunda nota tem a ver com a lógica de imediatismo seguida por estas empresas e para a qual Senneth (2006) já nos havia chamado a atenção. Com efeito, é patente nos discursos dos vários actores organizacionais, nomeadamente entre o corpo profissional de Serviço Social, uma prática centrada no curto prazo, de resposta aos problemas actualmente existentes, sem visão estratégica e/ou capacidade de antecipação dos seus efeitos sobre o trabalho e a vida do trabalhador:

(...) problemáticas com trabalhadores idosos no activo não. A faixa mais problemática são os mais novos, faixa dos 30/40 (AS2).

Neste caso concreto, os problemas surgem associados, sobretudo, a problemas de dependência (alcoolismo) e a acidentes laborais (embora a relação entre os dois fenómenos não possa ser presumida), tornando esta faixa etária um alvo prioritário de intervenção. Se numa lógica imediatista esta intervenção se assume como uma necessidade inquestionável, do ponto de vista prospectivo levanta-nos algumas inquietações acerca das condições (físicas, mentais ou de saúde) que estes futuros “trabalhadores mais velhos” terão para poderem continuar a desempenhar, de forma plena, a sua actividade e sem comprometerem o seu sustento e o da sua família.

É um facto que existem já, em algumas destas empresas, iniciativas (umas mais estruturadas do que outras) que se configuram como indiciadoras de uma gestão do envelhecimento da força de trabalho. Contudo, são levadas a cabo de forma isolada (caso do workshop referido pela AS1) ou centradas em aspectos isolados (caso da iniciativa de valorização da experiência referida pela AS3 e reiterada pela GRH dessa mesma empresa)<sup>203</sup>, ficando ainda muito aquém do que entendemos ser uma gestão integrada (e prospectiva) do envelhecimento no trabalho.

De um modo geral, e independentemente das (poucas) iniciativas que começam a surgir, percebe-se que, nos três casos analisados, a questão do envelhecimento no trabalho não tem ainda tradução na estratégia organizacional destas empresas, nem reflexos no tipo de

---

<sup>203</sup> Iniciativa esta que se traduz, na prática, mais num processo de transferência de competências do que numa política inclusiva e de valorização efectiva do contributo dos seus activos mais envelhecidos, e na qual o Serviço Social desempenha a mera função de apoio administrativo, traduzida, como nos refere a própria assistente social, na organização (em colaboração com departamento de comunicação) da cerimónia de entrega de medalhas aos trabalhadores abrangidos por esta iniciativa e que completaram 25 anos de serviço.

preocupações e, consequentemente, nos programas que estas levam a cabo. Ao nível da intervenção do Serviço Social estas preocupações e acções são ainda mais ténues, traduzidas em situações pontuais de acompanhamento (casos de trabalhadores com incapacidade para o trabalho e/ou que precisam de requalificação) ou em iniciativas isoladas de preparação para a reforma. Apenas na área da gestão das saídas (processos de reforma), esta intervenção adquire um carácter mais sistemático e permanente, embora o encaminhamento que é feito das situações não vá, na maior parte das vezes, muito além do cumprimento dos pressupostos organizacionais e legais previstos para o efeito. É verdade que em alguns casos (constatados por nós, no breve tempo em que permanecemos nas empresas), as assistentes sociais procuram trabalhar com estes colaboradores o seu processo de desvinculação da empresa aferir as suas expectativas face à saída e as suas perspectivas (e condições) futuras. Contudo, como já foi referido, tratam-se de acções pontuais e que têm pouco eco na prática quotidiana destes profissionais.

Existe porém, em alguns profissionais, a consciência de esta constitui uma área que trará diversos desafios para o futuro das empresas e, face aos quais, será necessário rever a intervenção e os seus princípios para melhorar as respostas e o acompanhamento aos trabalhadores, entretanto mais envelhecidos:

(...) com as mudanças vão-se colocar outro tipo de desafios e que não é efectivamente o preparar as pessoas um ano antes para a reforma. (...) Acho que as imposições de fora das organizações vão obrigar a que os gestores mudem o seu olhar sobre esta coisa da idade (...) As empresas vão ter que conviver com isso e dar perspectivas a essas pessoas (AS3).

Nesta medida, caberá ao Serviço Social a capacidade de assumir um papel mais relevante do que tem vindo a ser preconizado nesta matéria e o reconhecimento da sua função como agente promotor de bem-estar e de uma verdadeira política inclusiva, que reconhece e valoriza todos os seus activos, independentemente da sua idade.

#### **4. A imagem do Serviço Social no contexto organizacional**

No sentido de aferir sobre a imagem do Serviço Social no contexto organizacional, perguntámos aos gestores de recursos humanos e comissões de trabalhadores entrevistados como viam a acção deste corpo profissional, do ponto de vista da sua importância estratégica para a organização, e qual o tipo de relação que mantinham com este.

Assim, a CT1 identifica o Serviço Social como uma componente dos recursos humanos, com o qual mantêm uma relação permanente, sobretudo ligada aos processos de identificação e sinalização de problemas com os trabalhadores (transferências, absentismo, doenças). Todavia aparentam, pelo discurso proferido deste interlocutor, algum desconhecimento das múltiplas funções deste profissional. Em face a este desconhecimento, o nível de reconhecimento e de valorização atribuída aos assistentes sociais acaba por não ter qualquer destaque face a outros grupos profissionais, embora admitam que a administração da empresa poderá ouvi-los para melhorar as condições do trabalhador. Face a esta posição, que não difere substancialmente do que nos foi referido pela CT2, ser-nos-á possível antever o papel que lhe é reconhecido pelos pares:

As Assistentes Sociais têm alguma influência junto das direcções das áreas. Transferências de local de trabalho, ajudam o colaborador, absentismo, doenças, qualquer tipo de baixas, elas acompanham isso tudo (...) fazem a forcinha, o *pressing* para que seja dado mais qualquer coisa ao trabalhador (CT1).

Já entre os gestores de recursos humanos, a identificação da importância do Serviço Social enquanto serviço de apoio, assistência e de acompanhamento de trabalhadores em situações de maior fragilidade revela-se mais clara. Apesar de integrados na mesma estrutura orgânica, é perceptível no dia-a-dia da organização, a separação que existe na representação social dos gestores entre o departamento de gestão de recursos humanos e a gestão no âmbito social.

(...) a gestão de recursos humanos é mais gestão, está mais entroncada com a gestão (...) O facto de ser parte intrínseca da gestão faz com que haja matérias que não podem ou não devem ser trabalhadas pela estrutura típica de gestão. Há matérias que até pela sua natureza sensível as pessoas sentir-se-iam demasiado expostas ou vulneráveis se fossem tratar isso com a área que institucionalmente trata por exemplo também da gestão da carreira. (...) a existência de áreas como esta que criam espaços que são espaços de gestão de pessoas, que de facto isso é muito útil na gestão às vezes do equilíbrio psicossocial das pessoas, ou para que as pessoas possam em paralelo (...) também ter alguém que as ajude a lidar com o problema que é mais do foro emocional ou do foro psíquico (GRH2).

A identificação do Serviço Social como um serviço de apoio aparece ainda no discurso do GRH3, que nos refere que o Serviço Social, em termos estratégicos, sofreu alterações na estrutura orgânica da empresa, deixando de integrar a direcção de recursos humanos para integrar uma plataforma de serviços a fim de potenciar e maximizar um conjunto de sinergias. Contudo, o Serviço Social, que pressupõe o acompanhamento técnico diferenciado dos

trabalhadores, surge marginalmente numa lógica de prestação de serviços, onde não é entendido como uma força organizacional, mas sim, como uma estrutura meramente operacional e de recurso.

Os assuntos sociais têm um âmbito definido... (...) foi decidido centralizar todo um conjunto de actividades (contabilidade, compras, tudo o que é a parte mais administrativa... e os serviços sociais) por forma a ser criado um conjunto de sinergias em termos de serviços para as várias empresas (GRH3).

O facto do Serviço Social possuir um enquadramento organizacional de várias décadas (com efeito, não se trata de uma área recente e desconhecida no quadro da empresa) colocam-nos algumas perplexidades face a esta imagem que dele têm alguns dos seus parceiros internos, remetendo-nos para algumas questões pertinentes e sobre as quais vale a pena o corpo profissional que intervém neste campo específico debruçar-se:

- Como é que os profissionais de Serviço Social nas empresas se posicionam face a esta percepção e afirmam enquanto corpo profissional?
- Como conquistam o seu espaço e se fazem ouvir junto das administrações / direções?
- Como é que se muda o paradigma da intervenção nas empresas, no sentido de dar respostas efectivas aos trabalhadores?<sup>204</sup>

## 5. Síntese do capítulo

A partir dos três estudos de caso realizados pudemos constatar ao longo deste capítulo que as empresas estudadas reconhecem a questão do envelhecimento da força de trabalho como um problema actual das organizações de trabalho e manifestam alguma preocupação com as implicações que tais alterações poderão vir a provocar na organização dos serviços. Contudo, esta é uma preocupação ainda “abstracta” e sem qualquer reflexo nas práticas organizacionais destas empresas, remetendo para o futuro a adopção de medidas atinentes à resolução desta questão.

Com efeito, e como ficou visível a partir das entrevistas aos diversos interlocutores, a ausência de uma política definida de recursos humanos para gerir este processo reflecte-se na

---

<sup>204</sup> Face à importância desta discussão no processo de afirmação do Serviço Social nas empresas, estas questões serão retomadas na conclusão aquando da apresentação de pistas para investigações futuras.

ausência de mecanismos que acautelem a saída dos seus efectivos mais envelhecidos e, consequentemente, a perda de capital por estes detidos. Existem sim mecanismos de reacção que respondem ao imediatismo das situações que vão surgindo, mantendo-se na maioria das organizações o paradigma da renovação automática (natural) dos trabalhadores, após a saída dos mais velhos. É verdade que começam a surgir, numa destas empresas, programas que se afiguram como integrantes de uma política de gestão do envelhecimento. No entanto, as medidas adoptadas não se constituem como estruturantes nas políticas de recursos humanos seguidas, mas sim como uma estratégia de preservação dos saberes organizacionais de que os trabalhadores mais velhos são detentores e que se poderão perder com a sua saída para a reforma.

É consensual o reconhecimento que estas empresas fazem do valor dos seus efectivos mais envelhecidos e das vantagens que estes trazem para a prática organizacional, sobretudo pelo seu conhecimento da cultura organizacional e pela diversidade de conhecimentos adquiridos/ construídos ao longo da sua vida profissional. Todavia, não se encontraram nas empresas entrevistadas quaisquer mecanismos de salvaguarda desta mais-valia, ou seja, não existe implementado nenhum mecanismo que garanta ou incentive, formalmente e na prática, a continuidade dos trabalhadores mais velhos nos quadros das empresas, mantendo-se a lógica da reforma antecipada desses trabalhadores, que vão saindo dos quadros das empresas por iniciativa própria, por forma a garantir uma sustentabilidade financeira pessoal e familiar que poderá, no entender destes, ficar hipotecada pela possibilidade de alteração das políticas sociais e económicas. Em matéria de gestão das saídas dos colaboradores, constata-se, com efeito, a prevalência de dois critérios na gestão: um critério normativo, que é aplicado a todos os trabalhadores que atingem a idade legal da reforma, e um critério voluntarista que preside às escolhas/ decisões dos colaboradores na sua saída.

A intervenção social apresenta-se, no âmbito destas empresas, como um campo vasto e que procura dar conta das múltiplas transformações que vão ocorrendo na vida do trabalhador (seja em termos de saúde, de situação financeira, de apoio social a este ou a familiares) e que influem, de forma directa ou indirecta, na sua capacidade produtiva. Contudo, constata-se que esta mantém ainda, na maior parte das situações, um carácter educativo/correctivo, voltado para a mudança de hábitos, atitudes e comportamentos do trabalhador, como forma de adequação às necessidades do processo produtivo, sendo o assistente social requisitado sobretudo para responder a questões que interferem na produtividade – absenteísmo, conflitos laborais, acidentes, alcoolismo etc. –, com aspectos da

vida privada do trabalhador e que afectam o seu desempenho – conflitos familiares, dificuldades financeiras, doenças etc. – e com a prestação de serviços sociais que permitam assegurar a manutenção da força de trabalho, subestimando, na maior parte das vezes, o exercício da profissão no seu papel transformador e acentuando o vínculo da profissão ao poder institucional. Ainda assim, reconhece-se o esforço desenvolvido por estes profissionais no sentido de encontrar estratégias e apresentar propostas que promovam o bem-estar do trabalhador e a criação de respostas que vão ao encontro das necessidades diagnosticadas como prementes entre os trabalhadores. Embora estes processos sejam conduzidos de forma diferenciada, pois traduzem objectivos e necessidades organizacionais distintas e formas particulares de pensar e agir do profissional da intervenção, o bem-estar do trabalhador e a criação de melhores condições para estes é um princípio comum e indiscutível.

Sendo a acção do Serviço Social no contexto organizacional reconhecida pelos vários actores organizacionais, prepondera ainda entre estes a ideia do Serviço Social como um serviço de apoio, ou seja como uma estrutura meramente operacional e de recurso, ao invés de ser reconhecida como uma força organizacional. Esta imagem poderá resultar dos constrangimentos inerentes à sua integração num campo no qual as preocupações sociais não se assumem como centrais à actividade organizacional, mas ainda da capacidade que os respectivos profissionais têm de criar e de legitimar o seu espaço ocupacional dentro da organização.



## **CAPÍTULO VIII – O LUGAR DO SERVIÇO SOCIAL NA GESTÃO DO ENVELHECIMENTO: DESAFIOS E PROPOSTAS PARA A INTERVENÇÃO**

No quadro geral de discussão sobre a necessidade de prolongamento da vida activa e da manutenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, reflectir a questão dos direitos sociais dos trabalhadores, nomeadamente o direito a um trabalho com qualidade e a um envelhecimento no trabalho com dignidade, assume-se como fundamental e no quadro do qual o Serviço Social pode dar um contributo importante.

É um facto que estes direitos se encontram constitucionalmente consagrados (direito ao trabalho e à não discriminação), contudo a prática demonstra-nos (como vimos nos capítulos anteriores) que nem sempre estes são aplicados, deixando em situação de vulnerabilidade um número crescente de trabalhadores (e consequentemente das suas famílias). Neste campo, a situação dos trabalhadores mais velhos revela, pelas razões já evocadas, contornos ambíguos na prática. Defensor dos direitos humanos e da justiça social, o Serviço Social assume-se como um actor-chave neste processo, funcionando como mediador entre os *policy makers* (decisores políticos e empregadores) e os *policy receivers* (trabalhadores), sobretudo pela sua “extraordinária capacitação em costurar o consenso” (Freire, 2003: 111).

Sabemos que a efectivação desta função é difícil e pouco reconhecida como um processo realizável pelo assistente social, não só pelo (ainda) estatuto secundário atribuído ao Serviço Social na comunidade científica (Sposezati, 2007),<sup>205</sup> mas pelas próprias especificidades da sua intervenção, que fazem com que esta seja determinada pela correlação de forças entre os actores internos (Freire, 2003: 93), vinculando os sujeitos nas suas trajectórias (Faleiros, 1997), nomeadamente em termos das suas oportunidades e da sua capacidade de fazer uso dos seus direitos. Seguramente, este campo não é exclusivo do assistente social, “mas a constituição de direitos, o espaço do sujeito usuário/demandatário é, sem dúvida, um campo a que o conhecimento profissional tem-se dedicado” (Sposezati, 2007: 21), constituindo uma oportunidade para o Serviço Social ocupar os espaços que a “nova

---

<sup>205</sup> E que resulta de uma representação social que ainda impera em alguns círculos (não apenas académicos, mas também políticos e da sociedade civil) que persistem em associar o serviço social com uma forma de acção (caritativa e assistencialista) desenvolvida (militantemente) por elementos da sociedade civil (as senhoras da caridade como vulgarmente eram designadas aquando da constituição socio-histórica da profissão) e sem qualquer relação com a academia, ao invés de o reconhecerem como um campo de produção de conhecimentos (Sposezati, 2007: 16).

economia” (Senneth, 2009; Sweet e Meiksins, 2008) e os novos modelos de organização do trabalho e de desenvolvimento societário vão criando, interpelando-o com a necessidade de repensar a sua actuação numa perspectiva comprometida com o seu objecto de estudo, por forma a garantir uma prática profissional mais eficiente e eficaz na promoção do bem-estar social (Ferreira, 2014) e da qualidade de vida do trabalhador.

Neste sentido, procuramos neste capítulo discutir algumas propostas para a intervenção no campo da gestão do envelhecimento nas empresas e perceber qual o contributo que o Serviço Social pode dar em termos da criação das condições para que o prolongamento da vida activa se assuma como uma vontade dos trabalhadores, e não apenas como uma imposição normativa. Para este levantamento de possibilidades partimos do conjunto das vulnerabilidades apresentadas nos capítulos anteriores relativamente à forma como o mercado de trabalho encara os seus activos mais envelhecidos e que podem comprometer um prolongamento efectivo (e com dignidade) desta relação.

## **1. A criação de uma política de gestão do envelhecimento no quadro organizacional**

Como os dados empíricos analisados nos capítulos anteriores o atestam, existe ainda no seio das empresas um baixo nível de consciencialização das questões do envelhecimento e das suas implicações no quadro da actividade laboral. É um facto que ao longo dos últimos anos têm vindo a ser implementadas diversas medidas/ acções no quadro organizacional destinadas aos trabalhadores mais velhos e à manutenção da sua relação com o mercado de trabalho. Contudo, a forma como estas têm vindo a ser promovidas (quer do ponto de vista das orientações políticas, quer do ponto de vista das práticas organizacionais concretas) parecem enformar ainda, ou maioritariamente, uma lógica de gestão do problema que vê nas (eventuais) medidas de gestão do envelhecimento no trabalho<sup>206</sup> um meio para resolver os problemas decorrentes do envelhecimento global da população e garantir a eficácia do sistema (económico e organizacional), ao invés de um fim em si mesmo.

Olhar para a gestão do envelhecimento no contexto laboral (e consequentemente para o prolongamento da vida activa) como um fim em si mesmo significa, na nossa perspectiva, assumir as transformações decorrentes da idade como um processo “natural”, face ao qual as

---

<sup>206</sup> Muitas vezes reconhecidas pelos empregadores mas nem sempre (ou maioritariamente) encaradas como necessárias no momento presente, conforme vimos através dos estudos de casos realizados nas três empresas portuguesas analisadas no capítulo VII.

organizações devem procurar ajustar-se por forma a estabelecer uma resposta mais ajustada às necessidades dos trabalhadores mais envelhecidos e ser capaz de gerir este processo de uma forma mais humanizada e dignificante. Reconhecemos que este desafio pode, à primeira vista, parecer incompatível com os interesses económicos e corporativos das empresas e com a lógica que orienta a sua acção (a rentabilização, o lucro, os resultados a curto prazo, etc.),<sup>207</sup> porém, se tivermos em conta o aumento da idade média da força de trabalho e o peso crescente dos trabalhadores mais velhos no processo produtivo (processo este já devidamente ilustrado no capítulo I), resulta claro que desvalorizar o contributo deste grupo de trabalhadores na vida organizacional constitui não apenas uma má gestão como ainda uma forma perigosa de pensar o futuro.

Assumir esta orientação implica, assim, pensar as respostas ao prolongamento da vida activa a partir de um outro prisma, no qual princípios como a qualidade do emprego e do trabalho, o bem-estar dos trabalhadores, a igualdade de oportunidades, a justiça social no trabalho, sejam assumidos como parte integrante das políticas e das práticas organizacionais. Com efeito, já não basta, como nos refere Fisk (2010) reduzir (custos), reciclar (pessoas) e reutilizar (recursos) para garantir a competitividade das empresas. É necessário repensar (questionando a acção presente, com novas formas de pensamento), revolucionar (perspectivando novas formas de agir), recriar as conexões entre os diferentes sistemas (em busca de novos equilíbrios) e reconhecer que os trabalhadores constituem o principal recurso produtivo, que deve ser valorizado em todas as suas dimensões.

Neste sentido, uma maior percepção das questões do envelhecimento revela-se fundamental, assim como uma gestão mais pró-activa, capaz de promover o desenvolvimento e apoiar os trabalhadores ao longo do seu processo de envelhecimento. Neste cenário, a gestão do envelhecimento parte de uma abordagem assente no reconhecimento das especificidades que caracterizam cada etapa da vida e que procura criar oportunidades iguais para todas as gerações (Ilmarinen, 2012).

---

<sup>207</sup> Embora existam também exemplos (que têm vindo a aumentar, embora ainda de forma pouco expressiva) que apontam para uma gestão mais pró-activa e preocupada em criar soluções ajustadas às necessidades dos trabalhadores mais velhos, com vantagens claras do ponto de vista da motivação dos trabalhadores, do clima organizacional e da relação intergeracional – conforme ilustrado no ponto 3.2 do capítulo VI.

Sabemos, como nos lembra Payne (2009: 144), que “management is clearly not social work”, contudo, como também acrescenta, há áreas onde a gestão do Serviço Social é uma necessidade (idem), sob pena de termos políticas organizacionais assentes no estabelecimento de métricas que visam (apenas) medir a eficácia dos seus resultados, ao invés de encorajar a adopção de respostas flexíveis ajustadas às necessidades dos seus colaboradores.

Assumir esta acepção em matérias como o prolongamento da vida activa implica não apenas reconhecer o papel importante do assistente social na criação de respostas sociais mais ajustadas às necessidades dos trabalhadores mais envelhecidos (e que pode ter o seu enquadramento numa política de gestão do envelhecimento), mas implica também reconhecer os contornos paradoxais que esta acção acarreta. Isto porque o assistente social é, acima de tudo, um trabalhador assalariado e em que uma das suas principais orientações é a de dar resposta às necessidades da entidade empregadora, mediante a execução das suas directrizes, programas e políticas. Contudo, a compreensão dos problemas sociais emergentes na complexidade faz com que, cada vez mais, sejam necessárias novas abordagens da prática e da metodologia profissional (Parton, 2000), revelando-se, neste quadro, a gestão do envelhecimento nas empresas como um novo desafio teórico e metodológico de intervenção social que se concretiza em formas renovadas de resposta e de acompanhamento social de sujeitos em situação de vulnerabilidade.

Uma intervenção centrada nos problemas do envelhecimento, nomeadamente na manutenção da qualidade do emprego, sobretudo para aqueles mais envelhecidos, em condições dignas, assentes em respostas flexíveis (ao invés de parametrizadas) e ajustadas às necessidades dos trabalhadores revela-se, pois, fundamental e uma área na qual o Serviço Social pode dar um contributo importante. Três ordens de razão podem ser elencadas para justificar a pertinência deste profissional: por um lado, o tipo de olhar que constrói sobre os problemas sociais (mais humanista, centrado na resposta aos problemas dos sujeitos e na promoção dos direitos e da justiça social e que encontra o seu suporte nos princípios e fundamentos da própria profissão), por outro, o conjunto de ferramentas teórico-metodológicas e técnico-operativas que utiliza e que lhe permitem, através da realização de um diagnóstico do problema, construir planos de intervenção ajustados às necessidades manifestadas pelos sujeitos, e, ainda, a relação de proximidade que caracteriza a intervenção profissional, que permite a obtenção de um diagnóstico do problema mais fidedigno, porque assente numa relação de confiança, e na possibilidade de uma maior eficácia ao nível das respostas preconizadas, porque construídas com a participação activa dos próprios sujeitos.

Reconhecer a importância no assistente social na criação e implementação deste tipo de política não significa, todavia, defender a apropriação deste campo de intervenção como um domínio exclusivo do Serviço Social. Com efeito, a complexidade dos problemas sociais actuais (entre os quais se integra o do envelhecimento no trabalho) exige, como nos relembrava Andrade (2001), uma forma de compreender o social como algo concreto onde interagem diversas áreas de saber e onde convergem diversos conhecimentos. É nesta acção multidisciplinar que se fundamenta esta proposta, tendo por base os princípios e objectivos abaixo constantes:

Quadro VIII.1 - Princípios e objectivos da intervenção na gestão do envelhecimento

<b>Princípios éticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Respeito pela diversidade</li> <li>– Defesa da justiça social nos locais de trabalho</li> <li>– Promoção da igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores</li> </ul>
<b>Objectivos da intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover a coesão organizacional e o desenvolvimento psicossocial dos trabalhadores</li> <li>– Apoiar o trabalhador em termos de valores, atitudes e competências que lhe permitam definir o seu projecto profissional (construção do projecto profissional);</li> <li>– Promover condições organizacionais e laborais ajustadas às necessidades dos trabalhadores, que lhes permitam apostar no desenvolvimento do seu projecto profissional, em colaboração com o projecto da empresa (suporte organizacional);</li> <li>– Fomentar condições de autonomia, capacidade de decisão e de participação do indivíduo no trabalho (realização profissional);</li> <li>– Garantir condições individuais e organizacionais de aprendizagem ao longo da vida e valorização de competências (investimento na formação);</li> <li>– Informar, responsabilizar e prestar contas da sua acção e dos impactos e medidas preventivas/correctivas (Comunicação e avaliação de resultados)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

De acordo com esta proposta, a gestão do envelhecimento implica promover acções para a inclusão de valores, conduta e procedimentos, que promovam a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, assegurando condições adequadas e seguras de trabalho, promoção de igualdade de oportunidades no acesso aos postos de trabalho e a possibilidade de desenvolvimento profissional, que reconheçam e valorizem as competências e a experiência dos trabalhadores em todas as fases da sua vida laboral (incluindo nas idades mais avançadas).

Sendo este um desafio recente para as empresas, a gestão do envelhecimento não se apresenta, todavia, para nós, como uma opção. Pelo contrário, constitui-se como um imperativo que se baseia no reconhecimento:

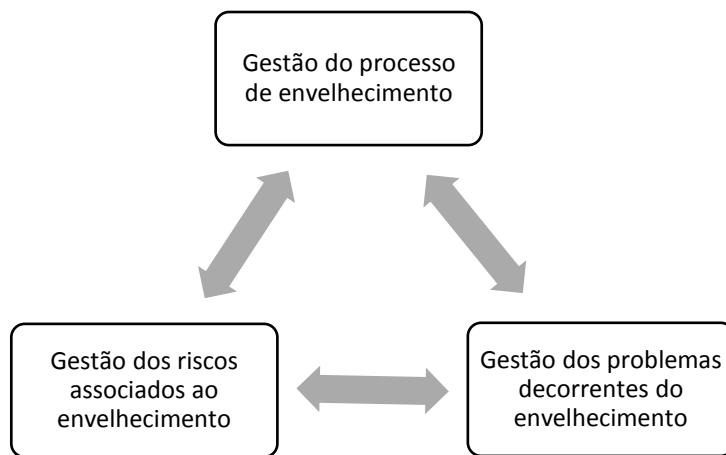
- De que o emprego fornece-nos suporte e validação pessoal e estrutura o nosso tempo (Payne, 2009: 155), mas face ao qual muitas organizações têm problema em oferecer aos seus trabalhadores oportunidades de emprego e possibilidades de desenvolvimento equitativas (*idem*: 156), e, por consequência,
- Da necessidade de uma política de protecção que assegure o direito dos trabalhadores mais velhos a um emprego digno, com condições laborais que promovam a manutenção da sua relação com o mercado de trabalho e que não se encontra garantido nas políticas de emprego e nas políticas sociais vigentes.

E que exige uma mudança organizacional e uma reflexão aprofundada sobre a própria forma como as empresas encaram as suas responsabilidades para com os seus colaboradores e criam respostas para que estes se sintam capacitados para alcançar os seus próprios objectivos e os da empresa (Ilmarinen, 2012).

Nesta perspectiva, a ênfase deve ser posta no desenvolvimento de acções direcionadas para o trabalhador no ambiente interno, numa lógica de responsabilidade social empresarial. Não versando este trabalho sobre as questões da responsabilidade social empresarial, esta afigura-se, no entanto, como um quadro possível (institucional e organizacional) no qual a gestão do envelhecimento pode vir a ser implementada, mediante a realização de programas, projectos e serviços capazes de dar resposta às necessidades dos trabalhadores, contribuindo, deste modo, para melhorar as relações humanas no contexto organizacional e reforçar a própria acção da empresa na edificação de uma sociedade de bem-estar para todas as idades.

Independentemente do quadro orgânico em que esta gestão do envelhecimento possa ser implementada (e que pode ser bastante diversificado, consoante a estrutura organizacional existente) consideramos, tendo por base toda a discussão realizada nos capítulos anteriores, existirem três eixos em torno dos quais esta gestão do envelhecimento deve ser pensada e estruturada: (i) a gestão do processo de envelhecimento propriamente dito, (ii), a gestão dos riscos associados ao processo de envelhecimento e (iii), a gestão dos problemas decorrentes ainda deste processo, conforme ilustrado na figura seguinte.

Figura VIII.1 - Eixos de intervenção na gestão do envelhecimento



Fonte: Elaboração própria

Vários argumentos podem ser evocados para a estruturação de uma política de gestão do envelhecimento em torno destes três eixos:

Argumento demográfico – a força de trabalho é cada vez mais envelhecida, apresentando necessidades específicas que colocam novos tipos de desafios às organizações produtivas em termos de adaptação a esta nova realidade.

Argumento social – os trabalhadores mais velhos apresentam uma maior vulnerabilidade às exigências do mercado de trabalho global, nomeadamente na sua exposição a situações prolongadas de desemprego (e eventual abandono do mercado de trabalho) e a lógicas discriminatórias associadas a percepções muitas vezes erróneas sobre a sua capacidade produtiva e de adaptação às exigências actuais do mercado e dos sistemas de organização produtiva, colocando em causa as relações intergeracionais no mercado de trabalho e o agravamento das situações de injustiça social nos locais de trabalho.

Argumento bio-psicológico – do processo de envelhecimento decorrem transformações fisiológicas e cognitivas que podem afectar a capacidade laboral dos mais velhos e as suas possibilidades de manutenção no mercado de trabalho.

Argumento económico – a desvalorização de uma parte significativa da força-de-trabalho reflecte uma perda do potencial produtivo das organizações, pelo que o apoio ao desenvolvimento dos trabalhadores ao longo do seu processo de envelhecimento pode assumir-se não apenas como uma forma de aumentar a confiança e a motivação dos

trabalhadores (e consequentemente a sua produtividade), mas ainda de diminuir os riscos (e consequentemente os custos) de perda da sua capacidade de trabalho e de abandono do mercado de trabalho.

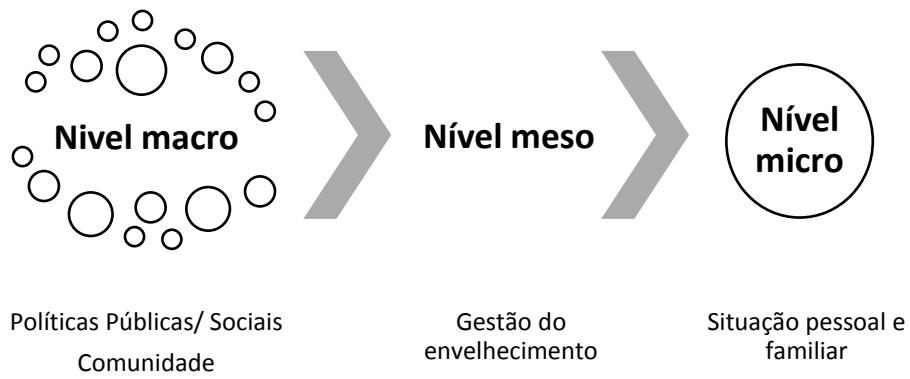
Face a estes argumentos, consideramos que a gestão do envelhecimento no contexto laboral depende da adaptação do trabalho às capacidades, competências e estado de saúde de cada um, devendo este constituir um processo permanente e dinâmico, baseado numa adequada avaliação dos riscos (lógica preventiva), que devem ser contemplados e integrados numa intervenção que permita a sua minimização, e na adopção de medidas que permitam dar resposta aos problemas manifestados pelos trabalhadores ao longo do seu processo de envelhecimento (lógica correctiva). É um facto que a questão da idade é, nesta proposta, e como o defende Ilmarinen (2012), apenas um aspecto da diversidade da mão-de-obra, mas que deve ser integrada em qualquer proposta que pretenda dar resposta aos desafios do envelhecimento laboral e da necessidade de prolongamento da vida activa.

Para além disso, devemos considerar que a operacionalização deste tipo de proposta depende da realização prévia de um diagnóstico que permita avaliar não só as condições organizacionais (consciência dos decisores para as questões do envelhecimento, disponibilidade de recursos materiais e humanos para a sua implementação e acompanhamento, etc.), mas também as necessidades e os problemas manifestados pelos trabalhadores ao longo do seu processo de envelhecimento (suas características, capacidades e limitações), processo este no qual o assistente social poderá ter uma palavra a dizer, pelas razões já evocadas.

Embora a questão da dimensão da empresa não constitua um critério determinante na possibilidade de implementação deste tipo de políticas (Chiu *et al.*, 2001), reconhece-se que a disponibilidade de recursos para desenvolver modelos mais complexos poderá, no caso das empresas de menor dimensão, constituir um obstáculo à sua concretização (Innobasque, 2013). Do mesmo modo, há ainda que considerar o sector em que cada empresa desenvolve a sua actividade e, consequentemente, o tipo de empregos nos quais esta mesma actividade se sustenta (*idem*), sob pena de inviabilizar a aplicação de algumas das propostas. Com efeito, é fundamental que as propostas concretas resultem do reconhecimento daquilo que são as características e necessidades do negócio e, simultaneamente, das características e necessidades dos seus activos.

Assumir este pressuposto implica reconhecer que o envelhecimento constitui um fenómeno multidimensional e complexo que carece de uma intervenção integrada e capaz de dar conta dos múltiplos aspectos que para ele contribuem. Sendo no contexto da empresa que uma política de envelhecimento deve ser implementada (nível meso), a intervenção neste campo implica a capacidade de estabelecer conexões com o ambiente mais amplo em que a empresa exerce a sua actividade e com o qual mantém relações de reciprocidade (nível macro) e de ajustar as suas propostas às situações concretas vividas e às necessidades manifestadas pelos trabalhadores (nível micro), conforme figura seguinte:

Figura VIII.2 - Níveis de intervenção na gestão do envelhecimento



Fonte: Elaboração própria

Como defendemos ao longo deste trabalho, intervir na complexidade de problemas como o envelhecimento da força de trabalho e procurar respostas que, contrariando as percepções e as práticas dominantes de desvalorização e discriminação dos mais velhos, contribuam para uma melhor e mais duradoura relação destes com o mercado de trabalho, implica uma abordagem sistémica e multinível, capaz de ler e interpretar as interacções inevitáveis (e necessárias) que se estabelecem entre estes três níveis.

Sendo ao nível das empresas que as respostas com vista ao prolongamento da vida activa podem e devem ser pensadas, é importante ter em conta que a sua concretização depende não apenas de factores endógenos à própria organização (como sejam a disponibilidade de recursos materiais e humanos, características do sector de actividade, características da força-de-trabalho, entre outros), mas ainda de factores exógenos

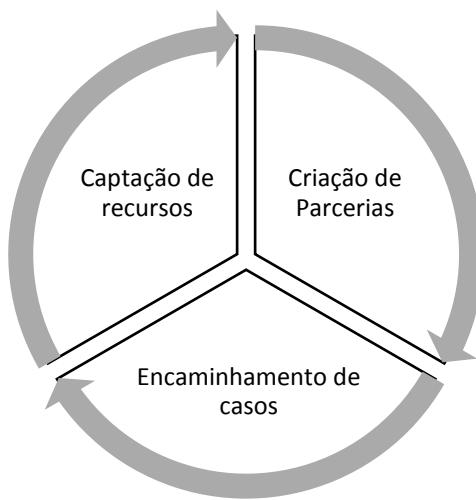
(nomeadamente de ordem política, legal e económica)<sup>208</sup> que se reflectem na empresa e influenciam as suas possibilidades de acção. Neste sentido, o estabelecimento de uma relação – que é sempre, segundo Luhmann (1998), interactiva e adaptativa – com o contexto (nível macro) constitui uma forma da empresa determinar quais os factores exógenos que são relevantes para si (e que podem constranger ou potenciar a sua acção) e a partir daí seleccionar o tipo de acções e respostas a levar a cabo.

Apesar de ser difícil prever o modo como estes factores exógenos podem constranger a actuação das empresas em termos da implementação de uma política de gestão do envelhecimento e a criação de condições (dignas e com qualidade) para a manutenção dos trabalhadores mais velhos no trabalho (variando em função dos factores endógenos que são específicos a cada empresa), consideramos que as suas possibilidades de acção nesta matéria poderão ser potenciadas em função da sua capacidade de estabelecer relações com o contexto no qual estas se encontram integradas e de procurar neste o apoio e os meios necessários à sua concretização. Estas conexões podem ser estabelecidas, conforme figura seguinte, não apenas como forma de captação de recursos disponíveis na comunidade ou previstos no âmbito das políticas públicas de emprego e das políticas sociais, mas ainda no estabelecimento de parcerias que permitam encontrar respostas alargadas e diversificadas que a empresa isoladamente não tem capacidade de concretizar, ou para encaminhamento de casos registados no quadro organizacional para os quais a empresa não tem resposta ou que escapam ao seu âmbito de actuação.

---

<sup>208</sup> Como sejam as orientações políticas (nacionais e europeias) relativas à manutenção dos trabalhadores mais velhos na actividade, os incentivos à contratação dos trabalhadores mais velhos, as respostas de protecção social no desemprego e especificidades aplicáveis a estes trabalhadores, leis laborais e de protecção dos direitos dos trabalhadores, orientações macroeconómicas, entre outras.

Figura VIII.3 - Conexões entre nível meso e nível macro



Fonte: Elaboração própria

Se esta relação com o nível macro pode influenciar a capacidade de pensar as respostas a propor nesta matéria (tão mais diversificadas quanto a sua capacidade de estabelecer estas conexões), já a sua eficácia dependerá da capacidade de compreender o nível micro e de adaptar as respostas àquilo que são as necessidades, capacidades e expectativas dos trabalhadores relativamente à sua carreira e à manutenção (ou não) da sua actividade profissional, conforme expresso na figura abaixo.

Figura VIII.4 - Conexões entre nível meso e nível micro



Fonte: Elaboração própria

Equacionar um quadro de respostas capaz de integrar esta perspectiva multidimensional revela-se, a nosso ver, não apenas uma forma de traduzir a complexidade que caracteriza este fenómeno, mas ainda de reconhecer as relações de reciprocidade que se estabelecem entre os diferentes níveis e que devem ser incorporadas em propostas que possibilitem uma resposta mais integrada a este fenómeno.

Figura VIII.5- Áreas de intervenção na gestão do envelhecimento no trabalho



Fonte: Elaboração própria

Se a primeira área remete para o domínio das representações, extravasando o campo do trabalho e do emprego, apesar de neste se reflectirem, as cinco restantes remetem-nos para o campo do exercício laboral e para a forma como a qualidade do trabalho e do emprego dos trabalhadores é assegurada pelas empresas, com implicações inevitáveis no campo das possibilidades do prolongamento da vida activa.

Não sendo nosso propósito avançar medidas concretas de intervenção que deverão ser concebidas em função dos contextos organizacionais, das características e necessidades específicas dos trabalhadores mais envelhecidos, deixamos todavia algumas pistas de elementos que nos parecem relevantes neste processo de desenho de propostas e face aos quais o Serviço Social pode dar alguns contributos.

### **Estereótipos sociais/ Discriminação**

A questão da discriminação fundada na existência (e persistência) de estereótipos sociais relativos aos trabalhadores mais velhos constitui um aspecto importante e, muitas vezes, decisivo em termos das oportunidades que o mercado de trabalho lhes oferece.

Se a criação de medidas políticas que promovam o envelhecimento activo e que visam combater as barreiras etárias ao emprego são importantes, só por si, não são suficientes. É igualmente importante mudar os estereótipos que estão na base dessa discriminação. Sem esta, quaisquer medidas que se possam tomar terão sempre uma eficácia diminuta na alteração da forma como os trabalhadores mais velhos são encarados no mercado de trabalho.

É verdade que embora os estereótipos nos permitam, de forma rápida e prática, preencher lacunas de informação relativamente ao outro, o facto de assentarem em generalizações pré-existentes faz com que estes estejam sujeitos a erros e imprecisões que podem ter consequências gravosas para aqueles a quem se referem (Costa, 2015). No que concerne aos estereótipos face aos trabalhadores mais velhos estes incidem, como vimos no capítulo VI, nomeadamente sobre as questões da saúde e da capacidade física e, sobretudo, do impacto que estas têm sobre o desempenho e produtividade destes trabalhadores. É um facto, como referem Ilmarinen (2012) e outros autores já citados, que se algumas destas funções tendem a deteriorar-se à medida que envelhecemos, há diversas outras funções, como os próprios acrescentam, que melhoram com a idade. Neste princípio, deixar de contratar ou promover um trabalhador mais velho por se considerar que já é demasiado velho para realizar ou aprender novas tarefas, não só pode ser punível por lei, como pode causar a perda de capital humano potencialmente interessante para a organização (Costa, 2015).

Apesar disso, os estereótipos tendem a persistir na prática organizacional, muitas vezes sem que exista a consciência disso de parte a parte (Brooke e Taylor, 2005), criando não apenas situações de injustiça e de discriminação no tratamento entre colaboradores, mas também, e por consequência, a perda de eficiência organizacional resultante do sub-aproveitamento do potencial dos recursos humanos existentes. Contrariar esta tendência revela-se, como temos vindo a defender, não apenas uma possibilidade deixada à consciência das empresas, mas uma necessidade decorrente do processo de envelhecimento progressivo da população registado ao longo das últimas décadas e que implica uma alteração de atitudes, com vista a criar comportamentos mais justos e adequados em relação aos trabalhadores mais velhos, que permitam um efectivo envelhecimento activo no trabalho e melhores e mais longas carreiras profissionais para estes trabalhadores.

Sendo esta “reforma de atitudes” (como a designa Ilmarinen, 2012) reconhecida em termos teóricos como necessária e deseável, pensar em acções concretas que a traduzam revela-se mais complexo ou de difícil prossecução. Aqui, uma vez mais, a literatura científica sobre esta matéria pode apontar algumas pistas com vista a minimizar o impacto dos

estereótipos relacionados com a idade dos trabalhadores e que poderão ser traduzidas no desenvolvimento de actividades que visem aumentar a compreensão e percepção do fenómeno da discriminação com base na idade.

Segundo alguns estudos, a existência de uma política anti-discriminação focada na idade parece estabelecer uma correlação com a maior parte das atitudes discriminatórias (Chiu *et al*, 2001), verificando-se que nos ambientes onde esta política existe, os trabalhadores tendem a manifestar atitudes mais positivas relativamente aos seus colegas mais velhos, contribuindo deste modo para um ambiente mais tolerante (Chiu *et al*, 2001; Costa, 2015).

Os diversos estudos apontam ainda o facto das crenças estereotipadas e atitudes discriminatórias estarem, pelo menos até certo ponto, relacionadas com a frequência de contacto com os trabalhadores mais velhos, sugerindo que a promoção da interacção entre trabalhadores de diferentes gerações e uma maior familiaridade com os trabalhadores mais velhos contribui para reduzir os estereótipos negativos e discriminação (Hassell e Perrewé, 1995; Brooke e Taylor, 2005; Chiu *et al*, 2001). Nesta perspectiva, um diálogo construtivo entre gerações sobre as diferenças de idade e estereótipos poderia ajudar as pessoas de todas as idades a desmistificar as falsas crenças sobre outras gerações, contribuindo para a promoção da dignidade e do respeito pela diversidade.

Afinal, e como nos recorda Gorman (2009), manter a dignidade dos trabalhadores mais velhos “is more than keeping up appearances: it relates to self respect. It is a significant value because it is fundamental to human rights and how individuals relate to one another” (2009: 86). Para além disso, assume-se ainda como uma condição obrigatória para todos aqueles que estão interessados e empenhados em promover uma cidadania plena e uma sociedade para todas as idades, que garanta os direitos fundamentais e promova o bem-estar aos indivíduos (Goldani, 2010: 427).

Reconhecer esta condição implica, igualmente, admitir que “when individuals are subject to discrimination as a result of these demeaning stereotypes, their fundamental right to respect for their human dignity is violated, as they are denied equality of treatment and respect.” (Spidla, 2005: 32). Neste princípio, ao se negar ao trabalhador, que atingiu uma certa idade, o direito de ser admitido ou de continuar a progredir na sua actividade profissional, nega-se o reconhecimento da relação intrínseca que há, ou que deve haver, entre os valores sociais do trabalho (nomeadamente o do princípio de protecção no e do trabalho) e

o princípio da dignidade humana, e que se encontram consagradas na maior parte dos instrumentos de regulamentação dos direitos humanos.<sup>209</sup>

Daqui retira-se ainda a ideia que promover os direitos dos trabalhadores mais velhos à não discriminação, ao tratamento igualitário, à defesa da sua dignidade, não carecem de norma, mas da aplicação e da efectividade destas normas, traduzidas na implementação de acções concretas no terreno.

No quadro das empresas, promover acções de sensibilização para a questão da idade (*age aware initiatives*), envolvendo todos os níveis da empresa (desde colaboradores, a gestores, passando pelas chefias directas)<sup>210</sup> constitui não apenas uma possibilidade reiterada pela literatura (veja-se, Griffiths, 2000; Brooke e Taylor, 2005; Naegele e Walker, 2006), mas também uma forma de intervir nesta matéria e de promover um ambiente mais inclusivo. Neste âmbito, o desenvolvimento de sessões temáticas alusivas às questões do envelhecimento (transformações psico-sociais-biológicas e impactos no trabalho), promoção de iniciativas (de carácter social) que permitam a interacção entre as diferentes gerações, ou a realização de workshops de *coaching* que permitam aos vários actores organizacionais desconstruir (e desmitificar) as suas crenças relativamente ao processo de envelhecimento e ao contributo dos trabalhadores mais velhos na actividade laboral, são apenas algumas das acções (entre várias possíveis) que se podem desenvolver e nas quais os assistentes sociais podem dar o seu contributo. Afinal, “reconhecer o preconceito etário como um problema é o primeiro passo para eliminá-lo” (Goldani, 2010: 428).

---

<sup>209</sup> Vejam-se, a este propósito, a Convenção nº111 da OIT para a discriminação em matéria de emprego e na profissão (adoptada em 1958 e que entrou em vigor na ordem internacional em 1960), o Plano Internacional de Acção da ONU sobre o Envelhecimento (1982), os Princípios das Nações Unidas para as Pessoas Idosas (1991) e a Carta Europeia dos Direitos e Liberdades Fundamentais (2000).

<sup>210</sup> Ainda de acordo com a perspectiva destes autores, implementar acções dirigidas apenas aos trabalhadores mais velhos equivale a ignorar as dinâmicas geracionais que se estabelecem nos locais de trabalho e que transversalmente afectam toda a estrutura organizacional. Neste sentido, implicar as chefias e os diferentes níveis de gestores da organização revela-se fundamental e uma forma de conquistar a adesão a este tipo de iniciativas por parte do conjunto dos colaboradores.

## **Segurança no emprego**

O mercado de trabalho apresenta-se cada vez mais globalizado e dinâmico, exigindo novas competências e formas de estar capazes de se ajustarem de forma rápida às alterações que vão ocorrendo neste campo. Do mesmo modo, e sob o argumento da flexibilidade (assumido como forma de ajustamento a essas alterações), promove-se a insegurança e o acentuar das vulnerabilidades dos trabalhadores (sobretudo daqueles mais frágeis à partida, porque detentores de algum(uns) tipo(s) de desvantagem).

Neste âmbito, os trabalhadores mais velhos apresentam, como procurámos evidenciar, algumas desvantagens face aos seus colegas mais jovens. Se é verdade que os mais jovens possuem, em regra, uma maior instabilidade contratual e, consequentemente, uma maior probabilidade de perder o emprego (conforme dados apresentados e discutidos no capítulo V), o risco quanto a uma eventual perda do emprego apresenta, no caso dos trabalhadores mais velhos, contornos que configuram a necessidade de uma intervenção específica e direcionada não apenas para a gestão de casos (necessária em situações de saída), mas ainda para a gestão dos riscos associados a uma eventual perda de emprego (necessária como forma de atenuação de uma eventual saída).

Neste âmbito, a acção do assistente social pode revelar-se importante, como o sugerem Mor-Barak e Tynan (1993), não apenas no estabelecimento da ligação entre os trabalhadores mais velhos em risco de perder o emprego e os serviços públicos de emprego (primeiro caso), mas também na orientação profissional dos trabalhadores e no exercício da advocacia para a promoção da manutenção do emprego destes (segundo caso).

Com efeito, a escassez de oportunidades de contratação e a maior exposição destes trabalhadores a uma situação prolongada de desemprego torna pertinente que, perante uma eventual saída (e consequente entrada no desemprego), se proceda a um acompanhamento e encaminhamento do trabalhador para os serviços públicos de emprego, com vista a encontrar respostas ajustadas às suas necessidades e aumentar a sua probabilidade de regressar rapidamente ao mercado de trabalho activo.

Do mesmo modo, intervir na área da orientação e do aconselhamento profissional pode constituir uma forma de atenuar eventuais riscos de perda de emprego, apoiando os trabalhadores mais velhos no seu processo de aquisição ou requalificação de competências ajustadas às necessidades da empresa.

É um facto que esta área não constitui uma área específica de actuação do Serviço Social, contudo se tivermos em conta a definição que nos é dada por Avilés e Cobos (2011), constatamos que o assistente social é não só um profissional qualificado para esta função, como uma presença essencial. Segundo esta:

“La Orientación Laboral es un proceso de ayuda, dirigido a todas las personas a lo largo de la vida, cuya finalidad es identificar y/o desarrollar los objetivos vocacionales previamente definidos, indagar sobre las necesidades formativas para el desarrollo de una profesión, es decir, un proceso dinámico donde se determinará el ámbito profesional y las expectativas laborales que tiene la persona” (Avilés e Cobos, 2011: 287).

Trata-se de um processo de intervenção no qual o profissional, conjuntamente com o trabalhador, desenvolvem um plano de intervenção e no qual se definem objetivos (em termos de competências) ajustados às necessidades apresentadas pelo trabalhador e diagnosticadas pelo técnico.

Neste âmbito, o assistente social assume-se sobretudo como um “facilitador” de um processo de desenvolvimento e de crescimento do trabalhador e assente no estabelecimento de uma “relação de ajuda” (Avilés e Cobos, 2011), que, contando com algumas ferramentas-base (como a entrevista de ajuda), permitam não só identificar problemas, ausência de recursos (nomeadamente em termos de qualificações), mas também competências e habilidades pessoais e sociais que deverão ser mobilizadas para ajudar o trabalhador no seu processo de requalificação ou reorientação profissional.

Este modelo de prática profissional centra-se na responsabilização e participação do trabalhador na decisão sobre a aquisição ou recuperação de competências que o habilitem à continuidade da sua actividade profissional (seja pelo desenvolvimento da carreira existente ou pelo início de uma nova), distinguindo-se, como nos evidencia Mouro (2006: 458), “dos modelos de ajuda ou de entreajuda postos em prática pelos restantes profissionais que actuam na área social e pelos diferentes agentes que desempenham actividades no campo da ajuda” e cujas diferenças se encontram patentes no quadro abaixo.

Quadro VIII.2 - Diferenças entre o exercício profissional da relação de ajuda pelos assistentes sociais ou por outros agentes sociais não qualificados

Pelos assistentes sociais	Por agentes sociais não qualificados profissionalmente
É de ordem económico-social ou social	Pode ser de ordem económica, social, moral ou emocional
Centra-se na pessoa e no seu contexto de vida	Centra-se na situação
Tem um carácter participativo e não segregativo	Tem um carácter difuso e espontâneo e é influenciada pela empatia estabelecida na relação
Exerce-se de forma continuada	Pode ser esporádica ou continua
Centra os seus objetivos na responsabilização e no desenvolvimento de competências	Constrói-se com base numa resposta espontânea
Desenvolve-se com base na individualização das situações	Desenvolve-se de forma personalizada
Tem como objectivo a transformação	Tem características humanitárias
Implica uma competência relacional por parte do assistente social	Implica uma apetência comunicacional e uma capacidade de compreensão

Fonte: Mouro, 2006: 459

### Desenvolvimento de competências

No que diz respeito à questão do desenvolvimento profissional e do acesso à formação (enquanto estratégia de desenvolvimento), é fundamental contrariar a ideia de que os trabalhadores mais velhos não podem (ou não querem) adquirir novos conhecimentos. Como salienta Ilmarinen (2005, 2012), a aprendizagem não depende da idade, embora se reconheça que o processo de aprendizagem tende a mudar com a idade. Por conseguinte, é importante que os trabalhadores mais velhos tenham igualdade de oportunidades no acesso à formação para que possam adquirir novos conhecimentos e actualizar as suas competências profissionais.

No entanto, dadas as suas especificidades e as resistências que estes próprios muitas vezes apresentam à formação (porque consideram que o retorno que retirarão desta já não justifica o investimento ou por dificuldade de assimilação de novos conteúdos,<sup>211</sup> entre outras razões que possam ser evocadas) é fundamental que sejam utilizadas estratégias de aprendizagem e didácticas adequadas. Como referem Auer e Fortuny (2000: 35), “if

---

<sup>211</sup> Percepção esta que resulta, muitas vezes, da interiorização das crenças das próprias entidades empregadoras acerca do retorno do investimento obtido com a formação destes trabalhadores (Taylor and Urwin, 2001; McNair e Flynn, 2007) e com a sua capacidade de aprender novas competências (Auer e Fortuny, 2000).

appropriate training methods are used, older workers are able to learn new skills as well as younger ones”.

Para além disso, é ainda importante que se tenham em conta os ritmos variáveis de aprendizagem e que estes sejam tidos em conta nas propostas de formação que são apresentadas a estes trabalhadores.

Com efeito, fomentar uma aprendizagem ao longo da vida e promover a igualdade de oportunidades no acesso à formação são reconhecidas como essenciais na manutenção da relação dos trabalhadores com o mercado de trabalho. Como salientam Mermin, Johnson e Toder (2008: 23), “to remain productive workers must continuously maintain and update their skills, especially when technology is changing rapidly”, constituindo esta aposta na melhoria das qualificações dos trabalhadores mais velhos uma forma de protecção face a uma eventual saída antecipada do emprego (Smeaton e Vegeris, 2009).

Esta ideia é reforçada ainda por Lissenburgh and Smeaton (2003):

An adequate skills and qualifications base can protect workers as they age. Those most at risk of premature labour market exit have low skills and few qualifications. By contrast, take up of training opportunities is associated with a greater likelihood of promotion, continued employment and movement towards flexible work arrangements or ‘bridge jobs’ as an alternative to early retirement (2003: 32).

Como se procurou reforçar ao longo deste trabalho, os trabalhadores mais velhos constituem uma parte importante da força de trabalho das sociedades actuais, com tendência para aumentar ainda mais nas próximas décadas, e possuem conhecimentos e competências diferentes das das outras gerações.<sup>212</sup> Contudo, se eles deixarem de fazer parte da população activa, há todo um capital de conhecimento acumulado (não apenas de natureza profissional e organizacional, mas também relacional) que se perde (Mor-Barak, 1995; Wilson e Kan, 2006, 2007) e que se revela, no entender destes últimos, “central to both economic and social development” (Wilson e Kan, 2006: 3). Com efeito, e como estes acrescentam:

the accumulated knowledge and networks of older workers should have considerable value in knowledge and service-based firms. Therefore, age becomes a major function in determining

---

<sup>212</sup> Se do ponto de vista académico, os trabalhadores mais velhos registam níveis mais baixos de escolarização, já do ponto de vista profissional estes possuem um conjunto de qualificações e competências que foram adquirindo através do exercício profissional (qualificações tácitas) e um maior conhecimento da cultura organizacional (resultado da sua maior permanência na organização).

the value of individual's human capital – the logic being that an older person would have accumulated greater human capital in both education and experience. This may be countered, however, if the knowledge or other capital resources become “obsolete” (Wilson e Kan, 2006: 5)

A questão fundamental parece, pois, garantir a actualização permanente dos conhecimentos e competências de que os trabalhadores mais velhos são detentores, por forma a evitar que aqueles se tornem obsoletos e coloquem, consequentemente, em causa o valor e o lugar destes no mercado de trabalho. Sendo este objectivo fundamental para a manutenção destes trabalhadores no contexto laboral, a sua abrangência vai mais longe. Com efeito, promover a criação de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida representa igualmente uma oportunidade para “a construção de uma sociedade mais inclusiva, sustentável, participativa e com igualdades de aprendizagem para todos” (Patrício, 2014: 37).

Na defesa deste princípio, Mor-Barak (1995) chama ainda a atenção para a importância do factor geracional nos processos de aprendizagem, ou seja da necessidade que as pessoas mais velhas têm de aprender e de compartilhar as suas próprias aptidões e conhecimentos com os mais jovens. Aplicada ao contexto laboral, a aprendizagem intergeracional pode assumir-se não apenas como uma oportunidade de troca recíproca de conhecimentos entre pessoas de diversas idades para que possam aprender juntos e aprender uns com os outros,<sup>213</sup> mas ainda como uma forma de colmatar eventuais lacunas de desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos (idem). Segundo Gilles e Loisil (2003), atribuir ao trabalhador mais velho a figura de tutor pode conduzir a um maior reconhecimento social destes trabalhadores, à optimização dos seus conhecimentos e experiência, ao aumento das suas responsabilidades e uma melhoria da integração dos novos assalariados, que passam, com esta troca de informações e conhecimentos, a deter um maior conhecimento especializado num domínio específico.

Neste quadro de valorização e de incentivo à formação, os assistentes sociais podem assumir um papel fundamental, contribuindo não apenas para a elaboração de um diagnóstico das necessidades de formação dos trabalhadores mais velhos, mas ainda no planeamento de acções de formação ajustadas às características, necessidades e ritmos destes. Para além disso,

---

<sup>213</sup> Veja-se, a propósito desta discussão, ainda o conjunto de recomendações constantes no relatório da *European Network for Intergenerational Learning* (Rede Europeia de Aprendizagem Intergeracional), de 2012 sobre a utilização e vantagens da aprendizagem Intergeracional - <http://www.enilnet.eu/>.

pode ainda exercer um papel importante junto das chefias, no sentido de sensibilizar e obter o seu apoio para a criação de experiências de formação positivas e abertas a todas as idades. Com efeito, e como salienta Ilmarinen (2012), se estas [chefias] estiverem empenhadas na aprendizagem ao longo da vida e a apoiarem, proporcionando oportunidades de formação a todos os seus trabalhadores, afastam um obstáculo importante à aprendizagem dos empregados mais velhos. Envolvê-las neste processo é pois fundamental, podendo caber ao assistente social esta função de sensibilização e de articulação entre os vários agentes organizacionais, com vista à criação de uma cultura organizacional promotora do desenvolvimento de todos os que nela participam.

### **Saúde e bem-estar**

Uma das razões apontadas na literatura para justificar o desigual tratamento entre trabalhadores no acesso às oportunidades (de acesso ou desenvolvimento) do mercado de trabalho prende-se, como procurámos evidenciar ao longo deste trabalho, com um conjunto de pressupostos sobre a sua saúde e a vitalidade, fazendo imperar a ideia de que, como refere Pestana (2003), à medida que envelhecemos a nossa capacidade de trabalho se reduz, quer porque somos menos saudáveis ou estamos fisicamente mais limitados para poder continuar a realizar determinadas tarefas.

Se é verdade que a capacidade física tende a diminuir com a idade (Wilson e Kan, 2006; Ilmarinen, 1999, 2005), podendo conduzir a uma maior limitação na capacidade para continuar a executar determinadas tarefas (sobretudo as mais exigentes fisicamente), também é verdade que se vive melhor, i.e., que o número de anos de vida saudável (sem limitações ou incapacidade) é mais elevado do que anteriormente (Silva, 2009; OMS, 2005, 2015),<sup>214</sup> traduzindo-se na melhoria do estado de saúde dos trabalhadores (Mermin, Johnson e Toder, 2008; Unger e Schulze, 2013).

Há ainda a considerar que as exigências físicas do trabalho (nomeadamente ao nível da penosidade) têm vindo a diminuir,<sup>215</sup> tornando a maior parte das tarefas não apenas possível

---

<sup>214</sup> De acordo com os relatórios da Organização Mundial de Saúde, na Europa, o número de anos de vida saudável, ou seja, o número de anos que uma pessoa de determinada idade pode viver sem incapacidade, passou dos 65 anos, em 2002, para os 67 anos, em 2013, para ambos os sexos.

<sup>215</sup> Segundo dados apresentados por Mermin, Johnson e Toder (2008) relativos à evolução das condições de trabalho na indústria norte americana, entre 1950 e 1996 a proporção de empregos que exigiam o levantamento frequente ou o transporte de objectos com peso superior a 25 libras

mas igualmente mais adequada para os trabalhadores mais velhos (Wilson e Kan, 2006; Mermin, Johnson e Toder, 2008). Com efeito, na actual economia do conhecimento o argumento das limitações físicas resultantes da idade apenas é, como referem Wilson e Kan (2006: 5), passível de ser aplicado “to a small (and decreasing) proportion of jobs and workers”.

Contudo, como os próprios acrescentam, há que ter em conta que:

Health concerns may be particularly problematic for workers with limited education, because they are more likely to work in physically demanding jobs and develop more health problems as they begin to age than more educated workers (idem: 11).

Com efeito, como outros estudos o demonstram, a questão da idade cronológica *per si* pode não constituir um bom preditor para aferir o estado de saúde e a capacidade para o trabalho (Griffiths, 1997; O’Cinneide, 2005), sendo necessário ter ainda em conta factores como o nível socioeducativo e a classe social (Unger e Schulze, 2013; Cabral e Ferreira, 2014) e que podem funcionar como mediadores ou moderadores desta relação entre a idade e o trabalho:

Neste sentido, a influência da baixa escolaridade é crítica, pois não só restringe a oferta de trabalho às profissões mais expostas ao esforço físico como condiciona o nível de rendimento e, através deste, a percepção do posicionamento social (Cabral e Ferreira, 2014: 48-49).

Sendo entre os trabalhadores com menor nível de escolaridade que se verifica, pelas razões acima apresentadas, uma maior exposição ao risco de incapacidade e à degradação do estado de saúde, é inegável que a capacidade para o trabalho e o estado de saúde registam alterações ao longo da nossa vida, sendo importante assegurar a adaptação das condições de trabalho às alterações associadas à idade (Smeaton e Vegeris, 2009) por forma a garantir o bem-estar dos trabalhadores e as condições de saúde para a sua manutenção no mercado de trabalho.

Uma sondagem de opinião realizada recentemente pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no trabalho (OSHA, 2013), revela que a grande maioria dos cidadãos da UE considera que as boas condições de saúde são um aspecto extremamente importante para prolongar o tempo de trabalho.

---

diminuiu de 20 para 8 por cento, revelando uma melhoria significativa dos níveis de penosidade do trabalho realizado.

Atendendo a que numerosos problemas de saúde estão relacionados com a profissão, identificar os riscos para a saúde associados ao trabalho e procurar minimizá-los assume-se como fundamental, exigindo a colaboração entre os especialistas na área da saúde e segurança no trabalho, assistentes sociais, chefias e os próprios trabalhadores no sentido da promoção da saúde e da adopção de medidas preventivas que garantam a manutenção das condições de saúde dos trabalhadores ao longo de toda a vida profissional.

Neste âmbito, o papel do assistente social poderá passar não apenas por uma intervenção correctiva (centrada na alocação de recursos requeridos para a efectivação dos cuidados de saúde, o acesso a prestações sociais, o acompanhamento ou encaminhamento para equipamentos sociais de apoio ou unidades terapêuticas, ou a disponibilização de serviços a trabalhadores e suas famílias), mas igualmente por uma intervenção preventiva, apostada na sensibilização dos diferentes agentes organizacionais para a necessidade de adaptar o trabalho às alterações na saúde e nas aptidões funcionais induzidas pelo envelhecimento dos seus colaboradores.<sup>216</sup>

A prevenção dos riscos associados à saúde (resultem estes, ou não, do exercício profissional) constituem, como referem Walker e Maltby (2012), uma estratégia essencial para a adesão dos trabalhadores mais velhos à vida laboral e ao consequente adiamento da passagem à reforma, requerendo, para tal, uma intervenção multidisciplinar e uma matriz de complementaridade de conhecimentos e competências capaz de desenvolver uma abordagem holística e integrada do processo de diagnóstico, avaliação e gestão dos riscos para a saúde e que deve ser adaptada a cada situação e ao trabalhador.

Só desta forma se consegue obter uma intervenção rigorosa e de qualidade que efectivamente salvaguarde a saúde e o bem-estar do trabalhador e que contribua para uma maior humanização do trabalho.

## **Realização profissional**

No pressuposto que o bem-estar no trabalho pode ser influenciado pelas características ambientais percebidas, Pundt *et al.* (2015) procuraram analisar a relevância das características

---

<sup>216</sup> Reduzir a carga física, introduzir pequenas pausas nos processos de trabalho e ter em conta os riscos para a saúde na programação do trabalho por turnos e na flexibilização dos horários constituem alguns exemplos de medidas “amigas” da idade (Ilmarinen *et al.*, 2001).

ocupacionais na tomada de decisão dos mais velhos manterem-se no activo ou regressarem a este após a sua reforma. Para tal, foram consideradas cinco características ocupacionais, tendo os resultados demonstrado a existência de uma correlação significativa e positiva entre os factores motivacionais para estes se manterem ou regressarem ao mercado de trabalho e as características ocupacionais.

Segundo este estudo, a promoção de espaços para a auto-realização e a conquista de objetivos (realização profissional), associado ao reconhecimento do trabalho realizado (valorização profissional) constituem duas características determinantes a ter em conta na decisão dos trabalhadores mais velhos em continuarem, ou não, a trabalhar. Associados a esta decisão, encontram-se características como a liberdade de decisão e a flexibilidade no horário de trabalho (autonomia profissional) e que se revelaram como um preditor significativo para a manutenção da actividade. E ainda a existência de um ambiente de trabalho no qual as possibilidades de construção de relacionamentos positivos (contacto profissional) e de intercâmbio de conhecimentos entre trabalhadores de diferentes gerações é fomentada (geratividade profissional) (Pundt *et al.*, 2015).

O que se pretende demonstrar através da referência ao estudo destes autores é que na apresentação de medidas dirigidas à manutenção dos trabalhadores mais velhos na actividade e na gestão do seu processo de envelhecimento em contexto laboral há que ter em conta as expectativas que estes manifestam relativamente ao trabalho que desenvolvem e a valorização que subjectivamente lhe atribuem.

Com efeito, como os dados apresentados no capítulo V o atestam, a qualidade associada ao trabalho reconhecida pelos trabalhadores mais velhos apresenta diferenças significativas face aos restantes grupos etários (sobretudo os mais jovens). Se, por um lado, como vimos, esta qualidade está relacionada com as características do próprio trabalho e do meio ambiente, por outro lado, tem a ver com o próprio sentido que os trabalhadores conferem ao seu trabalho e ao nível de realização profissional que ele lhes oferece.

Neste reconhecimento, criar um ambiente que valorize o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores mais velhos e a experiência por estes adquirida ao longo do seu percurso profissional constituem, como o salienta o estudo de Pundt *et al.* (2015) e outros,<sup>217</sup> um aspecto fundamental a ter em conta. Para além disso, incentivar a sua participação nos

---

<sup>217</sup> Vejam-se ainda, por exemplo, os trabalhos de Brooke e Taylor (2005), Comissão Europeia (2005), Lindley e Duell (2006), Banks e Tetlow (2008), Pitt-Catsouphes *et al.* (2008, 2011).

processos de tomada de decisão relativos à organização e distribuição das tarefas pode revelar-se não apenas uma forma de reforçar a valorização dos seus saberes, mas ainda de potenciar o seu envolvimento no trabalho e no desenvolvimento organizacional.

Criar medida assentes na valorização da experiência dos trabalhadores mais velhos e o intercâmbio de conhecimentos entre trabalhadores de diferentes gerações e com níveis de conhecimento da cultura organizacional diferenciados constitui não apenas uma forma passível de ser adoptada pelas empresas no sentido de promover uma melhor integração dos seus colaboradores mais novos, mas ainda um modo de garantir que os conhecimentos detidos pelos seus colaboradores mais velhos e experientes não se perdem aquando da sua saída. Sendo este tipo de medidas uma realidade presente já em algumas empresas (nomeadamente numa das três empresas que foi alvo de estudo de caso nesta investigação), é importante acautelar que os pressupostos subjacentes à sua implementação não sejam apenas de gestão ou de rentabilização económica, mas igualmente sociais e psicológicos.

Com efeito, é importante que tais medidas não se limitem a uma decisão política dirigida a assegurar a preservação organizacional do capital humano de que os trabalhadores mais velhos são detentores (mediante a simples transferência dos seus conhecimentos para os mais novos), mas que traduza uma real valorização dos seus saberes e da sua pessoa. Assegurar que as necessidades de valorização dos próprios trabalhadores são integradas nestas medidas faz com que estas não devam ficar apenas sob a tutela dos gestores de recursos humanos e motivada meramente por argumentos de racionalização dos recursos existentes. Reconhecer as necessidades de afirmação e de reconhecimento da pessoa humana e criar condições que reconheçam e valorizem efectivamente o seu contributo para o desenvolvimento do ambiente organizacional torna o assistente social um agente organizacional a considerar no desenvolvimento deste tipo de medidas.

### **Conciliação do trabalho com a vida familiar**

Constituindo o trabalho uma forma de estruturação do tempo de vida e de suporte identitário (Payne, 2009; Tomás, 2012), encontrar o equilíbrio entre a prestação de cuidados familiares e as responsabilidades laborais nem sempre se assume como uma tarefa fácil, gerando tensão emocional e física na vida dos sujeitos (Dooley, 2013: 161).

No caso concreto dos trabalhadores mais velhos, a questão da conciliação parece colocar-se não apenas ao nível das responsabilidades familiares, mas ainda da sua condição de

saúde ou capacidade para o trabalho e que podem gerar conflitos entre a vontade de continuar a trabalhar e a capacidade para o fazer. Com efeito, à medida que envelhecemos o estado de saúde também se altera, podendo conduzir a limitações (temporárias ou permanentes) para o exercício profissional nos mesmos moldes de até então. É verdade que esta relação entre o estado de saúde, capacidade profissional e a idade não é, como também já o referimos, linear, contudo, é entre os trabalhadores mais velhos que se registam maiores limitações nestas esferas (Ilmarinen, 2005, 2012).

Encontrar respostas mais flexíveis e ajustadas às necessidades e capacidades dos trabalhadores parece constituir, pois, não apenas uma forma de garantir a continuidade da relação destes trabalhadores com o mundo do trabalho, mas uma forma de promover o prolongamento da vida activa (CESE, 2005). Segundo o relatório apresentado por este organismo, e tomando por base os inquéritos nacionais realizados nos vários Estados-Membros, uma grande parte dos trabalhadores europeus mais velhos vêem na flexibilização do tempo de trabalho não apenas uma forma de poderem continuar a cumprir as suas obrigações profissionais (embora mais limitadas por motivos de saúde), mas ainda uma forma de suavizar a transição da vida profissional para a vida inactiva (idem).

Esta ideia é ainda reforçada por Ilmarinen (2012), que a partir de alguns exemplos de boas práticas neste domínio vem demonstrar que o facto de as empresas proporcionarem aos trabalhadores mais tempo livre e de adequarem as condições de trabalho (quer em termos de tarefas, quer de horários) às necessidades dos colaboradores à medida que estes vão envelhecendo pode traduzir-se num aumento efectivo da idade de reforma em cerca de três anos (idem: 8).<sup>218</sup>

A referência a estes estudos permite-nos, pois, demonstrar que os trabalhadores mais velhos podem e estão dispostos a trabalhar mais anos quando têm melhores possibilidades de dar resposta às exigências que lhes são colocadas em termos de trabalho, seja através da redução do tempo de trabalho, da reforma progressiva ou de outras modalidades mais ajustadas às necessidades do trabalhador (Naegle e Walker, 2006).

---

<sup>218</sup> A Finlândia é, de facto, o único país europeu que tem sido capaz de aumentar a idade efectiva de reforma da sua população (McNair, 2007). Uma das contribuições mais significativas para este dado tem a ver com a criação de um modelo holístico, desenvolvido pelo Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional (IFSO), para identificar e eliminar os factores que são susceptíveis de levar à reforma antecipada. Para mais informações sobre este modelo veja-se site do IFSO - <http://www.ttl.fi/en/>

Contudo, aqui há que considerar que esta procura de maior flexibilidade deve constituir, como refere Presser (2003), um processo voluntário e resultante da decisão do trabalhador, podendo revelar-se uma potencial fonte de conflito se imposto pela empresa. Para além disso, há ainda que atender à compreensão e boa vontade dos empresários e gestores para acomodar este tipo de práticas mais flexíveis, assim como às especificidades das funções realizadas por estes trabalhadores. Como o ilustram os estudos de caso realizados por McNair e Flynn (2005), em determinados sectores de actividade a introdução de flexibilidade é considerada de difícil operacionalização, quer por causa dos requisitos operacionais da função, quer por causa dos custos associados a esta alteração (idem: 49 e ss). Nestes casos, mas não apenas, é pois necessário encontrar formas criativas, como o sugerem Pitt-Catsouphes *et al.* (2008), que permitam alinhar as políticas de recursos humanos e a organização do trabalho com as necessidades e as preferências dos trabalhadores mais velhos.

Nesta busca do equilíbrio entre as necessidades do trabalho e as necessidades do trabalhador, o assistente social pode assumir-se como um elemento de mediação, “costurando consensos” e fomentando o desenvolvimento de tais oportunidades. Assente num diagnóstico das capacidades, necessidades e expectativas do trabalhador face ao trabalho, este profissional poderá, conjuntamente com o trabalhador e as chefias, encontrar soluções de flexibilização que sirvam ambas as partes e que contribuam não só para melhorar a eficiência, a produtividade e a competitividade da empresa, mas também para promover o bem-estar, a satisfação e o prolongamento da vida activa dos trabalhadores.

## **2. Síntese do capítulo**

Apostar no desenvolvimento de respostas sociais no quadro empresarial que promovam o prolongamento da vida activa e um envelhecimento no trabalho com condições e dignidade significa assumir que o progresso social não é apenas um efeito do crescimento económico, mas também uma condição desse mesmo crescimento.

Para além disso, a fragilidade social que caracteriza os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, traduzida pela sua discriminação e marginalização das oportunidades de acesso a um posto de trabalho ou às possibilidades de desenvolvimento neste, faz com que a implementação de medidas capazes de responder a estes problemas tenha de ser considerada pelas empresas como uma forma de responsabilidade social para com os seus colaboradores e como reconhecimento do seu papel social na ajuda e no desenvolvimento humano e

profissional dos seus colaboradores. Para esta população, as políticas públicas de emprego e sociais criadas pelo Estado revelam-se insuficientes e incapazes de travar este processo de vulnerabilização crescente, sendo necessárias políticas sociais específicas levadas a cabo pelas entidades empregadoras, cuja lógica não pode ser dissociada da capacidade de resposta às necessidades do mercado, sob pena de se tornar geradora de desemprego e de agravamento das condições de trabalho daqueles que se encontram em situação de maior fragilidade socio-laboral.

É um facto que as diferenças entre as organizações produtivas (sua dimensão, sector de actividade, recursos disponíveis, entre outros factores) podem traduzir desigualdades de tratamento e de condições de acesso a este tipo de medidas, gerando ainda uma maior diferenciação na possibilidade oferecida aos trabalhadores mais velhos de poderem prosseguir a sua actividade profissional com condições e dignidade. É, pois, preciso inovar nas respostas e desenvolver estratégias que permitam não apenas aumentar a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, mas ainda a realização do potencial de que estes são detentores.

Neste princípio, a acção do assistente social pode revelar-se fundamental no apoio à integração e adaptação do trabalhador ao longo da sua vida profissional, na promoção do seu desenvolvimento profissional a partir do princípio da igualdade de oportunidades para todos e do respeito pela diversidade, na criação de medidas ajustadas às necessidades, capacidades e expectativas dos trabalhadores, sobretudo nas fases mais avançadas da vida profissional, cooperando através da sua intervenção diária para uma maior humanização do trabalho e equilíbrio da vida organizacional. Como salienta Ramos (2003: 299), “as questões de gestão do emprego, do tempo e dos saberes das diferentes gerações são da maior pertinência actual”, assumindo-se neste âmbito a proximidade do assistente social com as situações e o envolvimento com as percepções que sobre elas os indivíduos constroem subjectivamente uma vantagem quando se trata de pensar nas formas de obter conhecimento sobre o real (Amaro, 2008) e de nele intervir.

## **CONCLUSÃO**

Ao longo de todo esta investigação mantivemos sempre presente a interrogação que lhe esteve subjacente desde que a iniciámos: até que ponto a questão da necessidade do prolongamento da vida activa, conforme propalada pelo discurso político, tem sido acompanhada pela criação, por parte das empresas, de condições que permitam aos seus trabalhadores mais velhos prolongar a sua vida no trabalho, de uma forma digna e ajustada às suas necessidades e capacidades? O pressuposto de que partimos era que a concretização deste tipo de iniciativas só pode ser realizável se for acompanhado por um compromisso efectivo das empresas e consubstanciado em respostas que se traduzam em perspectivas reais de emprego e com condições que permitam aos trabalhadores mais velhos continuar a trabalhar à medida que envelhecem.

Não era nosso objectivo encontrar soluções “mágicas” que nos pudessesem apontar saídas para este problema (porque o é, efectivamente), mas tão-somente compreender melhor esta realidade e, consequentemente, pensar em respostas que permitissem não apenas, atender às necessidades e expectativas dos trabalhadores mais envelhecidos, mas que contribuíssem, igualmente, para promover uma nova cultura no mundo de trabalho, mais consensual e comprometida com os valores da justiça social e que olha para estes trabalhadores não apenas como recursos, mas como parceiros, como seres munidos de inteligência, competências e habilidades (Borralho, Sousa e Oliveira, 2011) capazes de tomar decisões racionais e imprimir significado e rumo ao trabalho que realizam.

É um facto que o mercado de trabalho apresenta actualmente uma configuração que se revela altamente penalizadora para os trabalhadores mais velhos. Como procurámos evidenciar ao longo desta pesquisa, as vulnerabilidades dos trabalhadores mais velhos são diversas, criando uma espécie de círculo vicioso em que estes se vêm envolvidos a partir de uma determinada idade e que fazem, com efeitos cumulativos, com que sejam afastados das oportunidades de acesso ao mercado de trabalho ou de desenvolvimento profissional que são oferecidas a outros grupos de trabalhadores. Se, por um lado, estas vulnerabilidades estão associadas às alterações dos sistemas produtivos e à evolução tecnológica, por outro, há ainda a considerar o modelo de desenvolvimento económico que tem vindo a ser preconizado ao longo das últimas décadas, impondo um conjunto de exigências que têm vindo a influenciar o modo como se faz a distribuição das oportunidades de emprego entre os trabalhadores. Neste novo quadro, noções como estabilidade são substituídas pela necessidade de correr riscos e a

utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho acaba por perder o seu valor, exigindo-se, em seu lugar, a actualização permanente de competências (Senneth, 2009). Do mesmo modo, exige-se, cada vez mais, uma força de trabalho com maiores níveis de formação, multifacetados, criativos, adaptáveis e com capacidade de decisão (Sweet e Meiksins, 2008). Para os trabalhadores mais velhos, estes princípios parecem enviar um poderoso recado, sendo o envelhecimento considerado como sinónimo de inutilidade e a experiência como um bem sem valor de mercado, e que os deixa à margem dos processos dominantes de organização das economias.

Contudo, estes trabalhadores constituem, hoje, uma parte cada vez maior da força de trabalho. Afastá-las da produção e do emprego significa criar problemas de muitas ordens com os quais não podemos ou não sabemos lidar. Ou seja, se, por um lado assistimos a um envelhecimento da população, resultante do aumento da esperança de vida e da redução das taxas de natalidade, por outro lado continuamos a assistir por parte das empresas a uma lógica que, sob o argumento da manutenção da competitividade, continua a desvalorizar uma parte significativa da sua mão-de-obra, tida como menos adaptável e incapaz de dar resposta às necessidades impostas pelo mercado de trabalho actual.

Sabemos que a discussão do problema da empregabilidade dos trabalhadores mais velhos e do seu lugar no mercado de trabalho não é tarefa fácil. Menos o é encontrar alternativas válidas que nos permitam resolver este problema. Em primeiro lugar, porque a análise da empregabilidade não nos remete apenas para as características ou a história individual dos trabalhadores; ela remete-nos também para as políticas de recursos humanos e práticas seguidas pelas empresas, que conduzem à estigmatização e exclusão de certos grupos do mercado de trabalho (Freyssinet, 1989). Adoptar este dupla perspectiva é reconhecer que a (in)empregabilidade dos mais velhos não resulta apenas da falta de formação ou de actualização de competências, mas também de um conjunto de representações estigmatizantes que as empresas mantêm sobre estes trabalhadores, e cuja alteração requer o contributo de todos os agentes (económicos e políticos) envolvidos.

É um facto que no âmbito da promoção do envelhecimento activo no trabalho alguns progressos têm sido alcançados, nomeadamente no que se refere ao aumento da taxa de emprego entre os trabalhadores mais velhos e na criação de sistemas que permitam a manutenção da sua relação com o mercado de trabalho. Contudo, o seu sucesso não pode ser generalizado, dependendo das situações concretas de cada país e do nível de compromisso assumido nesta matéria, quer por parte do Estado quer dos parceiros sociais. Com efeito,

como procurámos demonstrar através dos dados empíricos, a qualidade do emprego e do trabalho na Europa tem vindo a ser assegurada a diferentes velocidades pelos diferentes países e com diferentes níveis de tratamento para os diferentes grupos etários, demonstrando a exequibilidade de um prolongamento da vida activa diferenciado e que penaliza mais uns do que outros.

No caso dos trabalhadores mais velhos, aqueles a quem a manutenção na actividade por mais alguns anos está agora a ser exigida, esta situação assume-se particularmente preocupante. É certo que em termos de segurança no emprego, os trabalhadores mais velhos revelam-se mais seguros em alguns dos indicadores considerados (sobretudo a nível de rendimentos, situação contratual e de manutenção do emprego) do que os restantes grupos etários. No entanto, o mesmo já não se pode dizer no que se refere às perspectivas de progressão na carreira e às possibilidades de encontrar um novo emprego, caso perdessem o actual. Em termos de saúde e bem-estar, o mesmo tipo de considerações pode ser tecido: se são os trabalhadores mais velhos que registam melhores condições de trabalho (quer do ponto da exposição ao risco, quer do ponto de vista da sua perigosidade), é também para eles que o impacto negativo sobre a saúde assume os valores mais significativos. São também aqueles que mais referem ter menos oportunidades no que diz respeito à formação e à aprendizagem de novas tarefas, num sinal claro da importância que a idade assume enquanto factor discriminante na análise da qualidade do trabalho e do emprego.

Do mesmo modo, se verificam diferenças significativas entre os países da UE, evidenciando as desigualdades existentes relativamente ao modo como estes têm procurado assegurar as condições para que os trabalhadores possam prolongar a sua actividade laboral em segurança e com qualidade. Neste quadro, a situação dos trabalhadores (particularmente dos mais velhos) nos países do sul assume-se como mais frágil, levantando-nos diversas interrogações quanto ao modo como este prolongamento da vida activa será assegurado. É verdade que, se num primeiro momento, o desempenho de países como Portugal poderia ser tido como uma referência a seguir pelos restantes Estados-Membros, nomeadamente ao nível da taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos, a evolução registada (neste e outros parâmetros) a partir da eclosão da crise veio mostrar a fragilidade das medidas políticas adoptadas em matéria de emprego e a sua incapacidade para contrariar a redução do emprego entre os trabalhadores mais velhos. A ausência de uma política integrada nesta matéria, prevista na proposta de 2006 para a criação de uma Estratégia Nacional para o Envelhecimento Activo no trabalho, mas entretanto gorada por falta de entendimento entre os

parceiros sociais, constitui um indicador do longo caminho que temos ainda que trilhar nesta matéria.

Também ao nível da acção das entidades empregadoras se verifica que os passos dados são ainda incipientes para contrariar esta tendência de abandono precoce dos trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho. Para além disso, e as evidências recolhidas corroboram-no, continuam a subsistir, entre a maioria dos empregadores, práticas discriminatórias face aos seus efectivos mais envelhecidos, resultado dos estereótipos que estes detêm sobre o envelhecimento, nomeadamente no que se refere à perda de capacidades, da erosão de competências ou até mesmo da sua dificuldade de adaptação às novas tecnologias e às novas formas de trabalho. É verdade que a estes estereótipos estão associados outros, de carácter positivo, e que reconhecem nos trabalhadores mais velhos uma maior lealdade, confiança e ética profissional. Contudo, o custo associado à sua manutenção e ao investimento (necessário) na actualização dos seus conhecimentos parece impor a tônica de uma prática que continua a sustentar, e em alguns casos até a agravar, o hiato que separa os trabalhadores das oportunidades (de acesso, manutenção e progressão) que o mercado de trabalho oferece a outros grupos de trabalhadores.

Neste contexto, falar da gestão do envelhecimento e mostrar os bons exemplos de que dispomos pode constituir uma forma não apenas de suscitar novas iniciativas e evidenciar as vantagens de uma política de inclusão de todas as idades, mas ainda de contrariar estes estereótipos que tendem a prevalecer entre os empregadores. É um facto que estes exemplos constituem ainda a excepção, ao invés da regra, no entanto não deixam de ser um reconhecimento de que é possível (e viável) fazer algo e diferente.

Os objectivos subjacentes a este tipo de medidas parecem ser simples de formular:

- promover um prolongamento da vida activa dos trabalhadores em empregos dignos que maximizem o aproveitamento das competências dos activos mais envelhecidos;
- criar condições de trabalho ajustadas às necessidades dos seus efectivos, num reconhecimento das alterações que vão ocorrendo ao longo do processo de envelhecimento e ao qual as empresas se procuram adaptar;
- realizar estes objectivos sem comprometer a competitividade, o potencial de crescimento e a justiça social.

A sua prossecução e transposição para a agenda da gestão de recursos humanos nas empresas implica, todavia, que:

- os trabalhadores mais velhos não sejam o alvo preferencial ou prioritário dos despedimentos que muitas vezes são o único movimento dos chamados processos de reestruturação empresarial;
- estes trabalhadores tenham garantia de acesso a acções de formação contínua e de reconversão, por forma a que as suas competências se possam manter actualizadas e competitivas no mercado de trabalho, em especial face às competências detidas pelas novas gerações de activos;
- se desmistifiquem as imagens preconceituosas que sobre estes (ainda) imperam e que os discriminam em processos de recrutamento interno e externo nas organizações, de progressão na carreira e no acesso à formação profissional, permitindo ;
- que se promovam e que se repliquem exemplos existentes de práticas que enfatizam as vantagens dos trabalhadores mais experientes e que lhes permitam que estes possam prolongar as suas carreiras profissionais e manter expectativas de continuidade adequadas às suas competências, qualificações e ambição profissional.

Implica ainda que tais medidas sejam assumidas pelas empresas como uma forma de responsabilidade social para com os seus colaboradores e do seu papel social na ajuda e no desenvolvimento humano e profissional destes. Como ficou suficientemente demonstrado, as políticas criadas pelo Estado revelam-se insuficientes e incapazes de travar este processo de vulnerabilização crescente destes trabalhadores, sendo necessárias políticas sociais específicas levadas a cabo pelas entidades empregadoras e cuja lógica não pode ser dissociada da capacidade de resposta às necessidades do mercado, sob pena de se tornar geradora de desemprego e de agravamento das condições de trabalho daqueles que se encontram em situação de maior fragilidade socio-laboral.

É um facto que este tipo de preocupações não se configuram ainda, pelo menos a julgar pelos três estudos de caso realizados, como prioritárias e tradutoras de políticas e práticas organizacionais sustentadas. Existem algumas medidas avulsas que vão sendo levadas a cabo, mas que dificilmente podem ser entendidas como um compromisso efectivo destas com a gestão do envelhecimento.

Fundamentado nos dados empíricos da pesquisa, concluimos que os pressupostos de base para a concretização efectiva do prolongamento da vida activa (e enunciados na primeira proposição em que se sustenta esta tese) não estão, pelo menos no caso português, ainda cumpridos. Ou seja, a ausência de quadro normativo específico, e que trace as linhas orientadoras para uma política nacional do envelhecimento no trabalho, associada a uma falta de compromisso por parte das empresas com a gestão do envelhecimento dos seus efectivos, coloca, a nosso ver, em causa a possibilidade de um prolongamento efectivo da vida activa, com condições e com a dignidade que a estes trabalhadores é devida.

Assumir esta preocupação e encontrar respostas tradutoras destes princípios revela-se, todavia, uma necessidade à qual o Serviço Social de empresa não pode ficar alheio, assumindo-se a acção do assistente social como fundamental no apoio à integração e adaptação do trabalhador ao longo da sua vida profissional, na promoção do seu desenvolvimento profissional a partir do princípio da igualdade de oportunidades para todos e do respeito pela diversidade, na criação de medidas ajustadas às necessidades, capacidades e expectativas dos trabalhadores, sobretudo nas fases mais avançadas da vida profissional.

Neste princípio, a capacidade do assistente social em fazer uma leitura crítica do contexto em que exerce a sua actividade e dos aspectos (políticos, económicos e sociais) que condicionam o seu espaço de actuação dentro da organização, constituem competências que lhes permitem não apenas mediar os conflitos de interesse dentro da empresa e das equipas de trabalho, mas também, e sobretudo, aferir sobre quais as suas possibilidades em termos de intervenção e de quais as estratégias a prosseguir com vista a dar resposta às necessidades, capacidades e expectativas do trabalhadores, sobretudo em situações (como sejam, por exemplo, as que decorrem da idade) em que as suas necessidades aumentam e as suas capacidades podem estar comprometidas ou sofrer alterações, comprometendo as condições para um envelhecimento efectivo no trabalho.

É um facto que do ponto de vista da intervenção realizada neste âmbito, a actuação destes profissionais está ainda aquém das suas possibilidades ou capacidades, circunscrevendo-se, pelo menos a avaliar pelos três casos analisados, a acções direcionadas de preparação para a reforma ou de resposta pontuais a casos de reconversão ou incapacidade para o trabalho, confirmando (conforme estabelecido na segunda proposição avançada) que as medidas de intervenção existentes no campo do envelhecimento activo no trabalho são parcelares e avulsas. Fica por validar se o desenvolvimento de uma intervenção integrada, que garanta a promoção da igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores e respostas

ajustadas às necessidades e capacidades destes se consubstanciará numa possibilidade efectiva de prolongamento da actividade profissional (conforme era também avançado nessa segunda proposição).

Pese embora não se tenha conseguido validar este enunciado, consideramos que o facto de o único país que possuiu um modelo de intervenção integrada (o modelo de capacidade para o trabalho, desenvolvido pelo Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional) ser aquele que, precisamente, até ao momento, conseguiu assegurar um prolongamento da vida activa (traduzido no aumento da idade efectiva de reforma de sua população), leva-nos a reiterar a nossa confiança no mesmo, deixando em aberto a possibilidade de que propostas como as que apresentamos possam ser assumidas e apropriadas pelo Serviço Social, num movimento promotor de mudança na forma como as organizações (mas não só) encaram o envelhecimento dos seus trabalhadores, mas também propiciador de melhores condições para que este ocorra de forma natural e sem prejuízo para os que por ele passam (o mesmo é dizer, todos nós).

Assumir uma acção mais presente e capaz de produzir transformação ao nível das políticas seguidas pelas empresas em matéria de gestão da idade implica, todavia, compromisso, criatividade profissional e competências teórico-metodológicas e técnico-operativas actualizadas, capazes de estabelecer um quadro de respostas ajustadas aos problemas daí decorrentes e legitimar, consequentemente, junto dos outros actores organizacionais a sua intervenção e o seu espaço profissional.

Os desafios são diversos e exigem um novo modo de agir por parte dos assistentes sociais. No campo das empresas estes remetem, nomeadamente, para:

- O aprofundamento do conhecimento sobre a empresa e do seu negócio (considerada pelas assistentes sociais entrevistadas como uma condição para melhor responder às necessidades colocadas pelos colaboradores e garantir a legitimidade do seu campo profissional);
- A capacidade de dialogar com profissionais de outras áreas (como sejam, por exemplo, a gestão ou o direito), de modo a encontrar respostas que sirvam os reais interesses dos seus destinatários. Ser capaz de estabelecer “pontes” com as outras áreas e comunicar/ colaborar com elas assume-se não apenas como uma condição para uma intervenção mais eficaz, mas também como uma necessidade tão mais premente quanto maior a complexidade do problema (Adams, 2009),

- “Não parar no tempo, não se fechar, ser curioso”, mantendo, como refere Fraga (2010), uma atitude de inquietação e de expectativa para aprender e entender as transformações que vão ocorrendo no contexto social, político e económico e as suas implicações sobre as relações laborais e a vida (pessoal e profissional) dos trabalhadores.

No âmbito da gestão do envelhecimento no trabalho, embora a intervenção do Serviço Social de empresa seja ainda ténue e traduzida em acções pontuais com pouco eco na prática quotidiana destes profissionais, é reconhecido que esta constitui uma área que trará diversos desafios para os profissionais, requerendo uma revisão da sua intervenção e dos seus princípios de forma a melhorar as respostas e o acompanhamento aos trabalhadores, entretanto mais envelhecidos.

Ainda assim, é reconhecido o contributo dos assistentes sociais para as empresas e para a melhoria das relações laborais e de uma maior justiça social, nomeadamente a sua capacidade de:

- Manter uma relação de proximidade e de atenção permanente face aos problemas que ocorrem no quadro organizacional;
- Identificar problemas e encontrar respostas atinentes à sua resolução;
- Trabalhar com outros profissionais e contribuir para uma intervenção multidisciplinar, a partir do seu referencial teórico-metodológico e técnico-operativo;
- Mediar conflitos entre a empresa, os trabalhadores e seus representantes.

Sendo inquestionável o seu reconhecimento como agente promotor de bem-estar e de uma política que reconhece e valoriza todos os activos organizacionais, a preponderância de uma imagem de “subalternização” (Freire, 2003) que olha para o Serviço Social como uma estrutura operacional e de recurso, ao invés de ser reconhecida como uma força organizacional, torna a discussão da legitimação do espaço ocupacional do assistente social dentro das empresas uma questão fundamental e que requer aprofundamento analítico.

Neste sentido, reflectir sobre o modo como os profissionais de Serviço Social nas empresas se afirmam enquanto corpo profissional e conquistam o seu espaço de actuação, traduzido em iniciativas capazes de dar resposta às necessidades e problemas sociais dos trabalhadores, assume-se como uma questão a reter e que deixa em aberto a possibilidade de novas investigações nesta área. Como referem Diez e Civera (2013), assumir-se como um

actor chave implica que os assistentes sociais sejam capazes de demonstrar no quadro das empresas ou organizações em que exercem a sua actividade profissional, o papel desempenhado pelo Serviço Social na resposta às necessidades manifestadas e o seu contributo para a resolução dos problemas daí decorrentes.

Implica ainda reflectir sobre as profundas mudanças no modo como hoje se olha para a economia e a empresa e da responsabilidade social, individual e colectiva, que deve presidir à actividade económica e à qual a intervenção social não pode estar alheia. Neste âmbito, novas possibilidades de investigação surgem ao nível da discussão sobre o modo de se pensar e fazer a intervenção. Como é que se muda o paradigma da intervenção nas empresas, no sentido de dar respostas efectivas aos trabalhadores e na efectivação e preservação dos seus direitos, assume-se não apenas como um desafio que lançamos, mas uma oportunidade que o Serviço Social tem competências para agarrar.



## BIBLIOGRAFIA

- Abreu, A. e J. Peixoto (2009), “Demografia, mercado de trabalho e imigração de substituição: tendências, políticas e prospectiva no caso português” *Análise Social*, 44 (19)
- Achenbaum, W. A. e P. A. Kusnerz (1978), *Images of old age in America, 1790 to the present*, Michigan, Institute of Gerontology, Wayne State University
- Adams, Robert (2009), “Encountering complexity and uncertainty”, em Adams, R., L. Dominelli e M. Payne, *Practising social work in a complex world*, New York, Palgrave Macmillan
- Akabas, S.H. e Lauren B. Gates (2006) “Older adults and work in the 21st century”, em Barbara Berkman, (Ed.), *Handbook of Social Work in Health and Aging*, New York, Oxford University Press
- Almeida, João F. de e José Madureira Pinto (1975), "Teoria e investigação empírica nas ciências sociais", *Análise Social*, 11 (42/43)
- Almeida, M. F. (2007), “Envelhecimento activo? Bem sucedido? Saudável? Possíveis coordenadas de análise...” *Forum Sociológico*, (17)
- Amâncio, Ligia et al. (1992), “Discriminação etária no trabalho – uma perspectiva psicossociológica”, *Sociologia Problemas e Práticas*, (11)
- Amaro, M. Inês (2008), Os campos paradigmáticos do Serviço Social: proposta para uma categorização das teorias em presença, *Locus SOCI@L*, (1/2008)
- Amaro, M. Inês (2009), “Identidades, incertezas e tarefas do Serviço Social contemporâneo”, *Locus SOCI@L*, (2/2009)
- ANAS (1999), *Le service social dans l'entreprise, 50 èmes journées d'études du travail*, ESF Editeur.
- Andersson, Björn e Thomas Lindh (2008), *Labor productivity, age and education in Swedish mining and manufacturing 1985-1996*, Sweden, Swedish Council for Work Life Research, (online). Disponível em: [http://web.comhem.se/thomas\\_lindh/ageduccaed.pdf](http://web.comhem.se/thomas_lindh/ageduccaed.pdf)
- Andrade, Joaquim M. de (1971), *Serviço social em empresas*, Lisboa, Junta da Acção Social, Biblioteca Social e Corporativa, colecção II – formação social
- Andrade, Marília (2001), *Serviço Social e Mutações do Agir na Modernidade*. Tese de doutoramento em Serviço Social, São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de S. Paulo
- Araujo, F. C. (2010), *O Serviço Social em Empresas: formulações acerca de um espaço de atuação profissional*, Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Arrowsmith, J. e A. McGoldrick (1996), *Breaking the Barriers: A Survey of Managers Attitudes to Age and Employment*, London, Institute of Management
- Arrowsmith, J. e A. McGoldrick (2001), “Age discrimination: Management views and organisational practice” em M. Branine e I. Glover (Eds.), *Ageism, Work and Employment*, Aldershot, Avebury
- Association Canadienne des Travailleurs Sociaux (2000), *Le travail social au Canada : une profession essentielle, volume 1- Rapport final*, (online) Disponível em : <http://www.casw-acts.ca/fr/le-travail-social-au-canada-une-profession-essentielle-volume -1-rapport-final-2000>
- Ataíde, A. et al. (2011), “Globalização do envelhecimento – O caso português”, *Working Papers*, CEPSE
- Auer, Peter e Mariàngels Fortuny (2000), “Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences”, *Employment paper 2000/2*, International Labour Office

- Avilés, R.B. e G.B.J. Cobos (2011), "El rol de la Orientación Laboral en el ámbito del Trabajo Social", *Documentos de Trabajo Social*, (50), Colégio Profesional de Trabajo Social de Málaga
- Bandeira, Mário Leston (2012), *Dinâmicas demográficas e envelhecimento da população portuguesa: Evolução e perspectivas. Premissas e objectivos da investigação. Síntese dos primeiros resultados e tendências*, ICS, (online) Disponível em: <http://www.ffms.pt/upload/docs/cf188adf-cdc8-496e-8fb8-8e89516aad00.pdf>
- Banks, J. e G. Tetlow (2008), "Extending working lives", em J. Banks, E. Breeze, C. Lessof and J. Nazroo (eds.), *Living in the 21st century: older people in England: The 2006 English Longitudinal Study of Ageing (Wave 3)*, London, Institute for Fiscal Studies
- Barreto, António (2002), "Mudança social em Portugal – 1960/2000", *Working Papers ICS* (6-02), (online) Disponível em: <http://www.ics.ul.pt/publicacoes/workingpapers/ wp2002/WP6-2002.pdf>
- Bauer, T. (2004), "High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe", *IZA Discussion Paper*, (1265), IZA
- Bauman, Zygmunt (1999), *Globalization: the human consequences*, Cambridge, Polity Press
- Beauvoir, Simone de (1970), *Le vieillesse*, Paris, Gallimard
- Beck, Ulrich (1997), *Risk Society: towards a new modernity*, London, Sage
- Berger, Peter L. e Thomas Luckmann (2004), *A construção social da realidade: um livro sobre sociologia do conhecimento*, Lisboa, Dinalivro
- Bernard, M. (1967), *El Servicio Social de Empresa*, Barcelona, ICES
- Borralho, A. T., I. P. Sousa e F. A. Oliveira (2011), "O Assistente Social atuando na área de recursos humanos para a melhoria do clima organizacional" *Revista Científica do IITPAC*, (4)
- Bourdelaïs, Patrice (1993), *L'âge de la vieillesse*, Paris, Ed. Odile Jacob
- Bourdieu, Pierre (1998), *O poder simbólico*, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil
- Branco, Francisco e Inês Amaro (2011), "As práticas do "Serviço Social activo" no âmbito das novas tendências da política social: uma perspectiva portuguesa", *Serviço Social e Sociedade*, (108)
- Brooke, L. e P. Taylor, (2005), "Older workers and employment: Managing age relations", *Ageing and Society*, (25)
- Buerhaus, Peter I., Douglas O. Staiger e David I. Auerbach (2000), "Policy Responses to an Aging Registered Nurse Workforce", *Nursing Economic\$*, 18 (6), (online) Disponível em: <https://www.dartmouth.edu/~dstaiger/Papers/Policy%20Options.pdf>
- Buhr, Angela (2002), "A necessidade de um novo agir profissional", (online) Tese de Bacharelato em Serviço Social, Florianópolis, Universidade Federal Santa Catarina. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Ssocial288907.pdf>
- Bustillo, Rafael Muñoz et al. (2009), *Indicators of job quality in the European Union*, Brussels, Ed. European Parliament, Directorate General for Internal Policies
- Butler, Robert N. (1996), "Age.Ism: Another form of bigotry", *The Gerontologist*, 9 (4)
- Bytheway, B. (2005), "Ageism and age categorization", *Journal of Social Issues*, 61 (2)
- Cabral, M. Villaverde e Pedro M. Ferreira (2014), *O Envelhecimento Activo em Portugal. Trabalho, reforma, lazer e redes sociais*, Lisboa, Ed. Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Cabrillo, F. e L. Cachafeiro (1990), *A revolução grisalha*, Lisboa, Planeta Editora

- Caetano, António, Susana Tavares e Rita Reis (2003), “Valores do trabalho em Portugal e na União Europeia”, em Jorge Vala, Manuel Villaverde Cabral e Alice Ramos (Orgs.), *Valores Sociais. Mudanças e Contrastes em Portugal e na Europa*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais
- Capucha, Luis M. (1998), “Exclusão social e acesso ao emprego: duas paralelas que podem convergir”, *Revista Sociedade e Trabalho*, (3)
- Capucha, Luís M. (2014), “Envelhecimento e políticas sociais em tempos de crise. Sociologia”, *Problemas e Práticas*, (74)
- Carvalho, M. Irene (2011), “Serviço Social e envelhecimento ativo: Teorias, práticas e dilemas profissionais.”, *Intervenção Social*, (38)
- Carvalho, M. Irene (2012), *Serviço Social, Desafios do Passado e do Futuro: Perspetivas*, Espanha, Editorial académica espanhola
- Carvalho, M. Irene (2013) (Coord.) *Serviço Social no Envelhecimento*, Editor Pactor
- Castel, Robert (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Librairie Arthème Fayard
- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Oxford e Cambridge, Blackwell Publishers.
- CEDEFOP (2011), “Quais serão as futuras competências exigidas no mercado de trabalho europeu?”, *Nota informativa 9059-PT*, (online) Disponível em [http://www.cedefop.europa.eu/files/9059\\_pt.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9059_pt.pdf)
- Centeno, Luis (2000) (Coord.) “Os trabalhadores de meia-idade face às restruturações e políticas de Gestão dos Recursos Humanos. Observatório do Emprego e Formação Profissional”, *Colecção Estudos e Análises*, (30)
- Centeno, Luis (2003) (Coord.) “Envelhecimento Activo: construir um conceito e uma prática”, MR2000, policopiado
- CESE (2005), “Aumentar os níveis de emprego dos trabalhadores mais velhos e retardar a saída do mercado de Trabalho - Parecer do Comité Económico e Social Europeu”, *Jornal Oficial da União Europeia*, (C157/22)
- Chiu, Warren C.K. et al. (2001), “Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison”, *Human Relations*, 54 (5)
- Chuang, Hwei-Lin (1999), “Estimating the determinants of the unemployment duration for college graduates in Taiwan”, *Applied Economics Letters*, 6 (10)
- Clark, A. (1998), *Measures of job satisfaction, what makes a good job? Evidence from OECD countries*, Paris, OECD Publications
- Clark, A. (2005), “What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries”, em Bazen, Stephen, Claudio Lucifora e Wiemer Salverda (Eds.), *Job Quality and Employer Behaviour*. Basingstoke, Palgrave
- Cohen, Daniel (1997), *Riqueza do mundo, pobreza das nações*, Lisboa, Publ. D. Quixote
- Comissão Europeia (2005), *The business case for diversity. Good practices in the workplace*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities
- Comissão Europeia (2006), *The impact of ageing on public expenditure: projections for the EU25 Member States on pensions, health care, longterm care, education and unemployment transfers (2004-2050)* Special Report n° 1/2006. (online) Disponível em: [http://europa.eu/epc/pdf/ageingreport\\_en.pdf](http://europa.eu/epc/pdf/ageingreport_en.pdf)

- Conen, W. S., K. Henkens e J. Schippers (2011), "Are Employers Changing Their Behavior Toward Older Workers? An Analysis of Employers' Surveys 2000–2009", *Journal of Aging & Social Policy*, 23 (2)
- Conselho Económico e Social (2013), *Sobre as consequências económicas, sociais e organizacionais decorrentes do envelhecimento da população*, Parecer do CES, (online). Disponível em: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2013/ESTUDOSES.pdf>
- Costa, Patrícia (2015), "Lidar com a diversidade nas organizações" em J.G. Neves, M. V. Garrido e E. Simões (Orgs.), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais. Teoria e prática*, Lisboa, Edições Sílabo
- D'Iribarne, Philippe (1990), *Le chômage paradoxal*, Paris, PUF
- Demazière, Didier (1992), *Le chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*, Paris, Presses Universitaires de Lille
- Demazière, Didier (1995), *Le chômage de longue durée*, Paris, Presses Universitaires de France
- Diaz-Serrano, L. e J. Vieira (2005), "Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: empirical evidence from fourteen countries", *Discussion Paper - Institute for the Study of Labor*, (1558)
- Diez, E.R e N.C. Civera (2013), "Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: vías para el emprendimiento", *Documentos de Trabajo Social*, (52)
- Doering, M., et al. (1983), *The ageing worker*, Beverley Hills, CA: Sage
- Dominelli, Lena (2004), *Social work: theory and practice for a changing profession*, Cambridge, Polity Press
- Dooley, Alberta (2002), "Older Workers' Issues and Social Work Practice", *Journal of Gerontological Social Work*, 36 (3-4)
- Dooley, Alberta (2013), "Older Workers' Issues and Social Work Practice" em E.O. Cox, E.S. Kelchner e R. Chapin, *Gerontological Social Work Practice Issues, Challenges and Potential*, NY Routledge, Kelchner & Chapin
- Drucker, Peter (1998), *On the Profession of Management*, Boston, Harvard Business School Publishing
- Drury, E. (1993), *Age Discrimination Against Older Workers in the European Community*, London, Eurolink Age
- Duarte, Rosália (2002), "Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo", *Cadernos de Pesquisa*, (115)
- Duncan, Colin (2003), "Assessing Anti-ageism Routes to Older Worker Re-engagement", *employment and society*, 17 (1)
- Duncan, C. e W. Loretto (2003), "Ageism in the workplace: Implications for anti-discrimination law", em I. Glover (Ed.), *Age, Work and Employment: Thinking about the future*, Stirling, University of Stirling
- Duncan, C. e W. Loretto (2004), "Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment", *Gender, Work & Organization*, 11 (1)
- Esteves, António Joaquim (1986), "A Investigação-Accção", em Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Colecção Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento (9ª edição)

- Eurofound (2002), *Quality of work and employment in Europe: Issues and challenges*”, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (online). Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/12/en/1/ef0212en.pdf>
- Eurofound (2008), *Working conditions of an ageing workforce*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Eurofound (2012), *Health and well-being at work. A report based on the fifth European Working Conditions Survey*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Faleiros, Vicente P. (1997), *Estratégias em Serviço Social*, São Paulo, Cortez Editora.
- Faleiros, Vicente P. (2009), *Saber profissional e poder institucional*, São Paulo, Cortez Editora (9<sup>a</sup> edição)
- Faleiros, Vicente P. (2011), “O que Serviço Social quer dizer”, *Revista Serviço Social & Sociedade*, (108)
- Fernandes, Ana Alexandre (1997), *Velhice e Sociedade: Demografia, família e políticas sociais em Portugal*, Oeiras, Celta
- Fernandes, Ana Alexandre (2001), “Velhice, solidariedades familiares e política social. Itinerário de pesquisa em torno do aumento da esperança de vida”, *Sociologia Problemas e Práticas*, (36)
- Fernandes, Ana Alexandre (Coord.) (2007), *Envelhecimento e Perspectivas de criação de Emprego e necessidades de Formação para a qualificação de recursos humanos*, IEFP I.P.
- Ferreira, Aida (2014), *Serviço Social e Desemprego de Longa Duração*, Editorial Cáritas
- Ferreira, J.M.L. (2014), “Serviço Social: profissão e ciência. Contributos para o debate científico nas ciências sociais”, *Cuadernos de Trabajo Social*, 27 (2)
- Ferreira, Paula (2005), *Os trabalhadores mais idosos face ao mercado de trabalho: Os desafios do desemprego*, Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento em Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE, policopiado
- Ferreira, Paula (2011), “Os trabalhadores mais idosos face às actuais dinâmicas do mercado de trabalho: uma reflexão em torno das políticas públicas de emprego”, em APSIOT (org.), *Emprego e Coesão Social – Da crise da regulação à hegemonia da globalização, Actas do XIV Encontro Nacional*, APSIOT
- Ferreira, Paula (2013), “Estado e Políticas Públicas: análise evolutiva das Políticas Públicas de Emprego na União Europeia”, *Revista Sociedade e Trabalho*, (43, 44, 45)
- Fischer, Tânia (2007), “O futuro da gestão”, *HSM Management*, (64) (online) Disponível em: <http://www.ngd.ufsc.br/files/2012/04/o-futuro-da-gestao.pdf>
- Fisk, Peter (2010), *People, Planet, Profit: How to Embrace Sustainability for Innovation and Business Growth*, USA, Kogan Page Limited
- Fiske, Susan T. at al. (2002), “A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6)
- Fitoussi, J-P. e P. Rosanvallon (1997), *A nova era das desigualdades*, Celta, Oeiras
- Fortune, A.E., S.M. Keigher, e S.L. Witkin (eds.) (2000), *Aging and Social Work*, Washington DC, NASW Press
- Fraga, Cristina Kologeski (2010), “A atitude investigativa no trabalho do assistente social”, *Revista Serviço Social & Sociedade*, (101)

- Freire, Lúcia M. B. (2003), *O serviço social na reestruturação produtiva: espaços, programas e trabalho profissional*, São Paulo, Cortez
- Freire, Lúcia M.B. (1983), *Serviço Social Organizacional: teoria e prática em empresa*, São Paulo, Cortez
- Gaullier X. e C. Thomas (1990), *Modernisation et gestion des âges – les salariés âgés et l'emploi*, Paris, La Documentation Française
- Gaullier, Xavier (1982), *L'avenir à reculons/ Chômage et retraite*, Paris, Les Éditions ouvrières
- Gaullier, Xavier (1988), *La deuxième carrière. Ages, emplois, retraites*, Paris, Le Seuil
- Gerhardt, T.E. e D.T. Silveira (2009), *Métodos de pesquisa*, Brasil, UAB/UFRGS
- Ghiglione, R. e B. Matalon (1992), *O Inquérito - Teoria e prática*, Oeiras, Celta
- Gil, A. C. (2002), *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo, Atlas (4ª edição)
- Gil, A. P. (2007), “Envelhecimento activo: complementaridades e contradições”, em A. Fernandes, A.P. Gil e I. Gomes, (Orgs.) *Fórum Sociológico – Dossier Envelhecimento Activo, Um Novo Paradigma*, série II, (17)
- Gilles, Marion et Florence Loisil (2003), *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*, Paris, Éditions Liaisons
- Goldani, Ana Maria (2010), “Desafios do “preconceito etário” no Brasil”, *Educação e Sociedade*, (online), 31, 111 Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>
- Gomes, Cláudia Teixeira (2014), “A temática do envelhecimento na investigação sociológica em Portugal: que produção?” *CIES e-Working Paper*, 189/2014
- Gorman, Helen (2009), “Frailty and dignity in old age” em R. Adams, L. Dominelli e M. Payne, *Practising social work in a complex world*, New York, Palgrave Macmillan
- Granja, Berta (2006), *Intervir para a igualdade entre mulheres e homens no trabalho e na vida: Acções positivas e boas práticas para a construção da igualdade de oportunidades no trabalho e no emprego*, Lisboa, Programa Agir para Igualdade/ EQUAL
- Green, Francis (2006), *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, New Jersey, Princeton University Press
- Green, Francis (2009), “Job Quality in Britain”, *Praxis*, (1)
- Green, Francis e Tarek Mostafa (2012), *Trends in job quality in Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Griffiths, Amanda (1997) “Ageing, health and productivity: a challenge for the new millennium”, *Work and Stress*, 11 (3)
- Griffiths, Amanda (2000), “Designing and managing healthy work for older workers”, *Occupational Medicine*, 50 (7)
- Gringart, E., E. Helmes e CP.J. Speelman (2005), “Exploring attitudes toward older workers among Australian employers: an empirical study”, *Aging Social Policy*, 17 (3)
- Guerreiro, Maria das Dores e Pedro Abrantes (2007), *Transições incertas: Os jovens perante o trabalho e a família*, Lisboa, CITE
- Guillemand, A.M. e A. Walker (1994), "Employers Responses to Workforce Ageing - A comparative Franco-British Exploration" em B. Palier (Ed.), *Comparing Social Welfare Systems in Europe*, Oxford, MIRE
- Guillemand, Anne-Marie (1993a), “Emploi, protection sociale et cycle de vie”, *Sociologie du Travail*, (3)

- Guillemard, Anne-Marie (1993b), "Travailleurs vieillissants et marché de travail en Europe", *Travail et Emploi*, (57)
- Hagestad, G. O. e P. Uhlenberg (2005), "The social separation of old and young", *Jornal of Social Issues*, 61 (2)
- Hamermesh (1999), "The changing distribution of job satisfaction", *Cambridge: National Bureau of Economic Research Series Working Paper*, (7332)
- Hassell, B. L. and Perrewe, P. L. (1995), "An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist?", *Journal of Organizational Behavior*, (16)
- Helman, C. G. (2005), "Cultural aspects of time and ageing: time is not the same in every culture and every circumstance; our views of ageing also differ", *European Molecular Biology Organization*, 6 (1)
- Hendrik, P. Van Dalen, Kène Henkens e Joop Schippers (2009), "Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions" *Journal of European Social Policy*, 19 (1)
- Hirsch, B., D. Macpherson e M. Hardy (2000), "Occupational age structure and access for older workers", *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3)
- Holsti, O. R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading M.A., Addison-Wesley
- Hughes, M. e K. Heycox (2010), *Older people, ageing and social work: knowledge for practice*, Sydney, Allen e Unwin
- Humpert, Stephan (2012), "Age and Gender Differences in Job Opportunities", *Working Paper Series in Economics*, (235) (online) Disponível em: <http://www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers/2012.html>
- Hutchens, R. (1993), "Restricted job opportunities and the older worker", em Mitchell, O. (Ed.), *As the Workforce Ages: Costs, benefits and policy challenges*, Ithaca, ILR Press
- Iamamoto, Marilda V. (1998), *O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional*, São Paulo, Cortez
- Ilmarinen, J. (1999), "Ageing workers in the European Union: Status and promotion of work ability, employability and employment", *Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health*, Ministry of Social Affairs and Health e Ministry of Labour
- Ilmarinen, J. (2002), "What the social partners can do to improve employment opportunities for older workers", Summary of EU expert presentation *on age management in the workplace and the role of the social partners at the 9th EU-Japan Symposium 'Improving employment opportunities for older workers'*, Brussels
- Ilmarinen, J. (2005), *Towards a longer work life! Ageing and the quality of work life in the European Union*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, (online) Disponível em: [www.sopol.at/get\\_file.php?id=1246](http://www.sopol.at/get_file.php?id=1246)
- Ilmarinen, J. (2012), *Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho*, European Agency for Safety and Health at Work, (online) Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Ilmarinen, J. et al. (2001), "Promotion of work ability, the quality of work and retirement", *Occupational Medicine*, 51 (5)

- INE (2009), *Projeções de população residente, Portugal e NUTS II - 2008–2060*, INE, (online) Disponível em: <http://www.ine.pt>
- INE (2011), *Indicadores sociais 2011*, (online) Disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- INE (2012), *Empresas em Portugal*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Innobasque (2013), *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi*, Zamudio, Agencia Vasca de la Innovación
- Itzin, C. e C. Phillipson (1993), *Age barriers at work: Maximizing the potential of mature and older people*, England, Metropolitan Authorities Recruitment Agency
- Izuzquiza, Ignacio e Niklas Luhmann (1990), *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Barcelona, Paidós
- James, Jacquelyn, Jennifer Swanberg, E. McKechnie e P. Sharon (2007), “Generational Differences in Perceptions of Older Workers”, *Sloan Center on Aging and Work at Boston College*, (online) Disponível em: [www.bc.edu/agingandwork](http://www.bc.edu/agingandwork)
- Jessen, J. T. (2010), “Job satisfaction and social rewards in the social services”, *Journal of Comparative Social Work*, (1)
- Kapitany, Balazs; Katalin Kovacs e Hubert Krieger (2005), *Working and Living in an Enlarged Europe*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Kaye, Lenard W. (2005) (Ed.) *Perspectives on productive aging: social work with the new aged*, Washington, National Association of Social Workers
- Kerr, Brian et al. (2005), *Effective Social Work with older people*, Scottish Executive Social Research, University of Stirling
- Kovács, I. (1994), *Qualificações e mercado de trabalho*, Lisboa, IEFP
- Kovács, I. (2006), “Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho” *Sociologia, Problemas e Práticas*, (52)
- Kovács, I. e J.J. Castillo (1998), *Novos modelos de produção - trabalho e pessoas*, Oeiras, Celta
- Krippendorff, K. (1980), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Newbury Park, C.A., Sage
- Kuhlmann, Carola (2001), “Historical portraits of important European leaders in social work: Alice Salomon (1872-1948) – Germany”, *European Journal of Social Work*, 4 (1)
- Lancaster, Tony (1979), “Econometric methods for the duration of unemployment”, *Econometrica*, 27 (4)
- Lazarsfeld, P. M. Johada et al. (1981), *Les chômeurs de Marienthal*, Paris, Ed. De Minuit
- Lenoir, R. (1990), “Objet sociologique et problème social”; em P. Champagne et al., *Initiation à la Pratique Sociologique*, Paris, Dunod
- Leontaridi, Riana e Peter Sloane (2001), “Measuring the quality of jobs: Promotion aspects, career and job satisfaction”, *LoWer working paper*, (7) Centre for European Labour Market Research, University of Aberdeen, (online) Disponível em: [http://www.uva-aias.net/uploaded\\_files/regular/07LeontaridiSloane.pdf](http://www.uva-aias.net/uploaded_files/regular/07LeontaridiSloane.pdf)
- Lima, M.J.O. e C.M.D. Cosac (2005), “Serviço Social na empresa”, *Katálysis*, volume 8, (2)
- Lindley, Robert e Nicola Düel (2006) (Coord.), *Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs

- Lissenburgh, Steve e Deborah Smeaton (2003), *Employment Transitions of Older Workers: The Role of Flexible Employment in Maintaining Labour Market Participation*, Bristol, Policy Press
- Lopes, Helena (2010), “Os desafios do envelhecimento da população activa”, *Revista Dirigir*, (111)
- López, Y.D. e J.C.G Díaz (1995), Una alternativa al Trabajo Social institucionalizado: El Trabajo Social en la empresa privada, *Cuadernos Trabajo Social*, (3) (online) Disponível em: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5855/1/ALT\\_03\\_13.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5855/1/ALT_03_13.pdf)
- Lowe, Graham (2007), “21st Century Job Quality: Achieving What Canadians Want”, *Research Report W37 Work and Learning*, Canadian, Policy Research Networks
- Luhmann, Niklas (1998), *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*, Madrid, Editorial Trotta
- Luhmann, Niklas (1993), *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, Barcelona, Anthropos
- MacLean, Alair (2006), “Age stratification at work: Trends in occupational age segregation in the United States”, *Research in Social Stratification and Mobility*, 24 (3)
- Martínez, Josefina C. S. (1992), “El trabajo social de empresa, un campo en proceso de cambio”, *Cuadernos de Trabajo Social*, (4-5)
- Matthies e Uggerhøj (2014), *Participation, Marginalization and Welfare Services: Concepts, Politics and Practices Across European Countries*, Ashgate Pub Co.
- May, Tim (2004), *Pesquisa social: questões, métodos e processos*, Porto Alegre, Artmed
- McCallion, Philip (2010), “Social Work Research and Aging”, em Ian Shaw *et al.*, *The SAGE Handbook of Social Work Research*, SAGE Publications Ltd.
- McGregor, J. (2001), Employment of the older worker, Palmerston North, Massey University
- McGregor, J. e L. Gray (2001), *Mature job-seekers in New Zealand*, Massey University Palmerston North, (online) Disponível em: <http://live.isitesoftware.co.nz/neon2012/documents/Mature%20job-seeker%20study.pdf>
- McGregor, J. e L. Gray (2003), “Human Resource Development and Older Workers: Stereotypes in New Zealand”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (41)
- McNair, Stephen e Matt Flynn (2005), *The Age Dimension of Employment Practices: Employer case studies*, Employment Relations Research Series nº 42, London, Ed. Department of Trade and Industry
- McNair, Stephen e Matt Flynn (2007), *Managing age: a guide to good employment practice*, London, Chartered Institute of Personnel and Development
- McVittie, Chris, Andy McKinlay e Sue Widdicombe (2003), “Committed to (un)equal opportunities? “New ageism” and the older worker”, *British Journal of Social Psychology*, 42 (4)
- Menezes-Filho, Naércio A. e Paulo Picchetti (2002), “Os determinantes da duração do desemprego no Brasil metropolitano: 1984-1998”, em J. P. Z. Chahad, N. A. Menezes-Filho (Orgs.), *Mercado de trabalho no Brasil: salário, emprego e desemprego numa era de grandes mudanças*, São Paulo, LTrp.
- Mermin, G.B.T., R.W. Johnson e E.J. Toder (2008), “Will employers want aging Boomers?” *The Retirement Policy Program Discussion Paper 08-04*, (online) Disponível em: <http://www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/411705-Will-Employers-Want-Aging-Boomers-.PDF>

- Metcalf, H. e M. Thompson (1990), "Older Workers: Employers' Attitudes and Practices", *IMS Report* 194, Institute of Manpower Studies
- Metcalf, H. e P. Meadows (2006), "Survey of Employers Policies, Practices and Preferences Relating to Age", *DWP Research Report*, (325)
- Minayo, M. C. de Souza (2010) (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*, Petrópolis, Vozes, (29<sup>a</sup> edição)
- Minayo, M. C. S. e C. Minayo-Goméz (2003), "Difícies e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde", em P. Goldenberg, R. M. G. Marsiglia e M. H. A. Gomes (Orgs), *O clássico e o novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde*, Rio de Janeiro, Fiocruz
- Moniz, A. Brandão e Ilona Kovács (1997), *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação*, Lisboa, IEFP
- Mor-Barak, M. E. (1995), "The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor", *International Journal of Aging and Human Development*, 41 (4)
- Mor-Barak, M. E e M. Tynan (1993), "Older Workers and the Workplace: A New Challenge for Occupational Social Work", *Social Work*, 38 (1)
- Motta, Ana Elizabete (2006), *O Feitiço da ajuda: as determinações do Serviço Social da Empresa*, 4 ed., São Paulo, Cortez
- Motta, Ana Elizabete (1998) (Org.) *A nova fábrica de consensos. Ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social*, São Paulo, Cortez
- Mouro, M. Helena F. (2006), *Serviço Social e Modelos de Intervenção: da sociedade industrial à sociedade do risco*, Dissertação de Doutoramento em Ciências do Serviço Social, Porto, Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar
- Naegele, Gerhard e Alan Walker (2006), *Guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities
- Nazareth, J.M. (1988), "O envelhecimento demográfico", *Psicologia*, 6 (2)
- Nazareth, J.M. (2007), *Demografia, a Ciência da População*, Lisboa, Ed. Presença (2<sup>a</sup>edição)
- Nelson, T. (2005), "Ageism: Prejudice against our feared future self", *Journal of Social Issues: Ageism*, 61 (2)
- Netto, José Paulo (2001), "Cinco notas a propósito da «questão social»", *Revista Temporalis*, (3)
- Nicoletti, Cheti e Franco Peracchi (2001), "Ageing in Europe: what can we learn from the Europanel?", Second Annual CERP Conference, *Pension, Policy Harmonization, in a Integrating Europe*, (online) Disponível em: <http://www.unito.it>
- O'Cinneide, Colm (2005), *Age discrimination and European Law*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities
- OCDE (2000), *OECD Employment Outlook. Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, Geneva, OCDE Publishing
- OCDE (2006), *Live Longer, Work Longer*, Geneva, OCDE Publishing
- OCDE (2007), *Society at a Glance: OECD Social Indicators 2006*, Geneva, OCDE Publishing
- Ofstad, Harald (1989), *Our contempt for weakness*, Stockholm, Almqvist och Wiksell
- OMS (1973), "Continuing education for physicians", *Technical report* (534), (online) Disponível em: <http://apps.who.int/iris/handle/10665/41063>

- OMS (1988), "Learning together to work together for health", Technical report (769), (online)  
 Disponível em: <http://apps.who.int/iris/handle/10665/37411>
- OMS (2005), *World Health Statistics – 2002*, Luxembourg, WHO Library
- OMS (2015), *World Health Statistics – 2013*, Luxembourg, WHO Library
- OSHA (2013), *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health*, Luxembourg:  
 Publications Office of the European Union
- Palmore, E. B. (1999), *Ageism Negative and Positive*, New York, Springer
- Palmore, E. B. (2005), "Three Decades of Research on Ageism", *Generations*, 29 (3)
- Pareto, Vilfredo (1932), *Traité de sociologie générale*, volume 1 e 2, Paris, Pierre Boven
- Parsons, Talcott (1966), *El sistema social*, Madrid, Editorial Revista de Occidente
- Parton, N. (2000), "Some thoughts on the relationship between theory and practice in and for social work", *British Journal of Social Work*, (30)
- Patrício, Maria Raquel (2014), *Aprendizagem Intergeracional com Tecnologias de Informação e Comunicação*, Tese de doutoramento, Instituto de Educação da Universidade do Minho (online)  
 Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Paugam, Serge (1993), *La desqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF
- Paugam, Serge (1997), *La disqualification sociale*, Paris, PUF
- Paugam, Serge (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF
- Paugam, Serge (1996) (Org.) *L'exclusion. L'état des savoirs*, Paris, Ed. La Découverte
- Payne, Malcolm (1996), *What is Professional Social Work?*, London, Venture Press
- Payne, Malcolm (2009), "Management and managerialism", em R. Adams, L. Dominelli e M. Payne, *Practising social work in a complex world*, New York, Palgrave Macmillan
- Pedroso, Paulo (2005) (Coord.) *Acesso ao emprego e mercado de trabalho. Formulação de políticas públicas no horizonte de 2013*, Coimbra, FEUC
- Peixoto, Abreu (2009), "Demografia, mercado de trabalho e imigração de substituição: tendências, políticas e prospectiva no caso português", *Analise Social*, 44 (193)
- Pereira, Micael (1999), "Etarização e Intervenção Social", *Intervenção Social*, (20)
- Perry, E.L. e L.M. Finkelstei (1999), "Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes", *Human Resource Management Review*, (9)
- Pestana, N. (2003), *Trabalhadores mais velhos: Políticas públicas e práticas empresariais*, Lisboa, Ministério da Segurança Social e do Trabalho – Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- Pitaud, Philippe e Richard Vercauteren (1993), *Acteurs et enjeux de la gérontologie sociale*, Paris, Ed. Érès
- Pitt-Catsouphes, M. (2007), Between a twentieth- and a twenty-first-century workforce: Employers at the tipping point, *Generations*, 31 (1)
- Pitt-Catsouphes, M. et al. (2008), "A state of action. Creating opportunities for older workers", *Generations*, 32 (3)
- Pitt-Catsouphes, M., C. Matz-Costa e M. Brown (2011), "The prism of age: Managing age diversity at the 21st century workplace", em S. Tyson, e E. Parry (Eds.), *Managing an age diverse workforce*, London, Palgrave Macmillan

- Pitt-Catsouphes, M., C. Matz-Costa, E. Besen e J. James, (2014), "Differential impact of multiple levels of productive activity engagement on psychological well-being in middle and later life", *The Gerontologist*, 54 (2)
- Popper, K. R. (2001), *A lógica da pesquisa científica*, São Paulo, Cultrix
- Presser, H.B. (2003), *Working in a 24/7 economy: Challenges for American families*, New York, Russell Sage Foundation
- Pundt, Leena Maren et al. (2015), "Differential predictors of post-retirement life and work satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, 30 (2)
- Quaresma, M.L. (2007), "Envelhecer com futuro", em A. Fernandes, A.P. Gil e I. Gomes, (Orgs.), *Fórum Sociológico – Dossier Envelhecimento Activo, Um Novo Paradigma*, série II, (17)
- Quivy, R. e Luc Van Campenhoudt (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Ramos, Maria da Conceição P. (2003), *Acção Social na área do Emprego e da Formação Profissional*, Lisboa, Ed. Universidade Aberta
- Ramos, Sara (2010), *Envelhecimento, trabalho e cognição*, Lisboa, Ed. FCG-FCT. Textos Universitários de Ciências Sociais e Humanas
- Ribeiro, M.S. e J.L. Coimbra (2008), "Os trabalhadores seniores face ao mercado de trabalho", *Revista Formar*, (62)
- Ribeiro, Oscar (2012), "Envelhecimento “ativo” e os constrangimentos da sua definição", *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Número temático: Envelhecimento demográfico
- Rifkin, Jeremy (1995), *La fin du travail*, Paris, La Découverte
- Riquelme, S.F. (2013), "Intervención social y desarrollo económico en tiempo de crisis. Hacia un paradigma teórico que fomente el empleo socialmente responsable." *Documentos de Trabajo Social*, (53)
- Rocha, Edgar (1984), "Crescimento económico em Portugal nos anos de 1960-73: alteração estrutural e ajustamento da oferta à procura de trabalho", *Análise Social*, 20 (84)
- Rocha, Helena (2009), *A ética na prática e a prática da ética*, Tese de mestrado em Serviço Social, Universidade Lusíada de Lisboa, policopiado
- Rodrigues, F. e F. Branco (2009), "A Investigação em Serviço Social em Portugal: uma aproximação a partir da formação pós-graduada", *Locus SOCI@L*, 2/2009
- Rodríguez, Elena (2010), "Alternativas para el Trabajo Social de Empresa", *Miscelánea Comillas*, 68 (133)
- Roed, Knut, Oddbjorn Raaum e Harald Goldstein (1999), "Does unemployment cause unemployment? Micro evidence from Norway", *Applied Economics*, 31 (10)
- Rosen, Benson e Thomas H. Jerdee (1995), "The Persistence of Age and Sex Stereotypes in the 1990s: The Influence of Age and Gender in Management Decision making", *Public Policy Institute*, (22)
- Sachs, Ignacy (1995), *À la Recherche de Nouvelles Stratégies de Développement Enjeux du Sommet Social*, Paris, UNESCO
- Sachs, Ignacy (2011), *La main visible. Réussir notre entrée dans l'anthropocène. Les leçons inaugurales du Groupe ESA*, (online) Disponível em : [http://www.groupe-esa.com/medias/fichier/leconinaugurale2011entier\\_1359630664909-pdf](http://www.groupe-esa.com/medias/fichier/leconinaugurale2011entier_1359630664909-pdf)

- Santos, A. R. dos (1999), *Metodologia científica: a construção do conhecimento*, Rio de Janeiro, DP&A
- Santos, Clara, Cristina Albuquerque e Helena Neves de Almeida (2013), *Serviço Social: mutações e desafios*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra
- Scharlach, A. et al. (2000), “Educating social workers for an aging society: A vision for the 21st century”, *Journal of Social Work Education*, 36 ( 3)
- Schroots, J. e J. Birren (1990), “Concepts of Time and Aging in Science”, em I. Birren, J. Schaie e K. Warner (Orgs.), *Handbook of the Psychology of Aging*, London, Academic Press
- Schulte e Vainio (2010), “Well-being at work – overview and perspective”, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36 (5)
- Selgas, F. J. García e R. Ramos Torre (1999), *Globalización, riesgo, reflexividade*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas
- Sen, Amartya (1993), “Capability and well-being”, em Martha Nussbaum e Amartya Sen (Orgs.), *The Quality of Life*, Nova Iorque, Oxford University Press
- Senneth, Richard (2006), *A Cultura no Novo Capitalismo*, Rio de Janeiro, Editora Record
- Senneth, Richard (2009), *A corrosão do carácter*, Rio de Janeiro, Editora Record (14ª edição)
- Shen, G. e B. Kleiner (2001), “Age Discrimination in Hiring”, *Equal Opportunities International*, 20 (8)
- Silva, Sofia M. (2009), *Envelhecimento Activo. Trajectórias de Vida e Ocupações na Reforma*, tese de mestrado em Sociologia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Skirbekk, V. (2003), “Age and individual productivity: a literature survey”, em G. Feichtinger (Eds.), *Vienna yearbook of population research 2004*, Austrian Academy of Sciences Press, Vienna
- Spidla, Vladimir (2005), *Combater a discriminação na União Europeia. Direcção Geral do Emprego*, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, Bruxelas
- Sposati, Aldaíza (2007), “Pesquisa e produção de conhecimento no campo do Serviço Social”, *Revista Katálysis*, (10)
- Sweet, S. e P. Meiksins (2008), *Changing Contours of Work: Jobs and Opportunities in the New Economy*, USA, Pine Forge Press
- Tavares, S., A. Caetano e S. Silva (2007), “Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho- família”, *Psicologia*, 21 (1)
- Taylor, P. e A. Walker (1992), “What are employers doing to defuse the ‘demographic time-bomb’?” *Skills and Enterprise Briefing*, (21)
- Taylor, P. e A. Walker (1994), “The ageing workforce: Employers” attitudes towards older workers”, *Work, Employment and Society*, 8 (4)
- Taylor, P. e A. Walker (1998), “Employers and older workers: Attitudes and employment practices”, *Ageing & Society*, 18 (6)
- Taylor, Philip (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities
- Thompson, N. (2001), *Anti-discriminatory Practic*, Basingstoke, Palgrave Macmillan (3ªedição)
- Tilford, Simon e Philip Whyte (2009), *The Lisbon Scorecard IX - How to emerge from the wreckage*, London, Published by the Centre for European Reform
- Tillsley, C. (1990), “The impact of age upon employment”, *Warwick Papers in Industrial Relations*, (33)

- Tirrito, Terry (2003), *Aging in the new millennium. A global view*, Columbia, University of South Carolina Press
- Tomás, Licínio (2008), “Envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres”, em APS, *Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Actas do VI Congresso Português de Sociologia*, (online) Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/276.pdf>
- Tomás, Licínio M.V. (2012), *Conjugação dos tempos de vida. Idade, Trabalho e Emprego*, Lisboa, Editora Mundos Sociais
- Thorson, James A. (1994), *Aging in a Changing Society*, United States, Wadsworth Publishing Co Inc.
- Tornstam, Lars (2006), “The Complexity of Ageism - A Proposed Typology”, *International Journal of Ageing and Later Life*, 1 (1)
- Turner, Bryan S. (2002) (Ed.) *Teoria Social*, Algés, Difel
- Unger, Rainer e Alexander Schulze (2013), “Can We Really (All) Work Longer? Trends in Healthy Life Expectancy According to Social Stratum in Germany”, *Comparative Population Studies*, 38 (3)
- United Nations (2012), *World Population Prospects: The 2012 Revision*, (online) Disponível em: <http://esa.un.org/undp/wpp/index.htm>
- Valente Rosa, M. João (1993), “O desafio social do envelhecimento demográfico”, *Análise Social*, volume 27 (3)
- Valente Rosa, M. João (1999), "Demografia e mutação das classes etárias", *Intervenção Social*, (20).
- Valverde, Luis A. (1990), “El trabajo social en la Empresa”, *Ciencias Sociales*, (47)
- Viscarret, Juan Jesús (2009), *Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social*, Madrid, Editora Alianza Editorial
- Waaldijk, Berteke (2012), “Social Worker Alice Salomon as pioneer of critical Social Sciences”, *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 21 (4)
- Walker, A. e P. Taylor (1998), *Combating age barriers in employment. A European Portfolio of Good Practice. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities
- Walker, A. e T. Maltby (2012), “Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union”, *International Journal of Social Welfare*, (21)
- Walker, A., A.M. Guillemard e J. Alber (1991), *Social and Economic Policies and Older People*, Brussels, European Commission, DGV
- Walker, A., A.M. Guillemard e J. Alber (1993), *Older People in Europe – Social and Economic Policies*, Brussels, European Commission, DGV
- Walker, Alan (1993), *Age and Attitudes*, Bruxelas, EC Commission
- Walker, Alan (1995), *Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions
- Walker, Alan (1998), *Managing an Ageing Workforce - A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities
- Wallerstein, Immanuel (1990), *O sistema mundial moderno*, Porto, Edições Afrontamento
- Walsh, M. (2000), *Nursing Frontiers: Accountability and the Boundaries of Care*, Oxford, Butterworth Heinemann

- Warr, P. (1994), "Age and Employment", em H. Triandis, M. Dunnette e L. Hough (orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA. Consulting Psychologist Press (2<sup>a</sup> edição)
- Warr, P. and J. Pennington (1993), "Views about age discrimination and older workers", em P. Taylor, A. Walker, B. Casey, H. Metcalf, J. Lakey, P. Warr and J. Pennington (Eds.) *Age and Employment: Policies, Attitudes and Practices*, London, Institute of Personnel Management
- Weber, Andréa Hofer e Helmert (2004), "Are job search programs a promising tool? A microeconometric evaluation for Austria", *IZA Discussion Paper*, (1075)
- Wilson, M., Parker P. e Kan, J. (2006), *Barriers to entry for the older worker*, Research report, New Zealand, University of Auckland Business School
- Wilson, M., Parker P. e Kan, J. (2007), "Age biases in employment: Impact of talent shortages and age on hiring", *Business Review*, 9 (1)
- Wulh, Simon (1992), *Les exclus face à l'emploi*, Paris, Syros Alternatives
- Yearta, Shawn K. e Peter Warr (1995) "Does age matter?", *Journal of Management Development*, 14 (7)

### **Documentação Consultada**

- Comissão Europeia. Crescimento, Competitividade e Emprego - Livro Branco. COM(93)900.
- Comissão Europeia. A Política Social Europeia: um caminho para a União - Livro Branco. COM(94) 333 final.
- Comissão Europeia. Relatório Demográfico de 1997. COM(97)0361.
- Comissão Europeia. Draft Joint Employment Report 2002. COM (2002) 621 final Comissão Europeia. Uma Europa para todas as idades. COM(99)0221.
- Comissão Europeia. Employment and social policies: a framework for investing in quality. COM(2001) 313 final.
- Comissão Europeia. Draft Joint Employment Report 2003/2004. COM(2004) 24 final/2.
- Comissão Europeia. Concretizar Lisboa - reformas para a União alargada. Relatório da Comissão ao Conselho Europeu da Primavera. COM (2004) 29 final.
- Comissão Europeia. Aumentar os níveis de emprego dos trabalhadores mais velhos e retardar a saída do mercado de trabalho. Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. COM (2004) 146 final.
- Comissão Europeia. Uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas - Livro verde. COM(2005) 94 final.
- Comissão Europeia. O futuro demográfico da Europa: transformar um desafio em oportunidade. COM(2006) 571 final.
- Comissão Europeia. Um Compromisso Comum Favor do Emprego. COM(2009) 257 final.
- Comissão Europeia. Europa 2020: estratégia para o crescimento da União Europeia. COM(2009)647 final.
- Comissão Europeia. Agenda para Novas Competências e Empregos: Um contributo europeu para o pleno emprego. COM(2010) 682 final.
- Conselho de Ministros. Iniciativa Emprego 2009. Portaria nº 130/2009, de 30 de Janeiro.

Conselho Europeu. Resolução do Conselho e dos representantes dos Governos dos Estados-Membros reunidos no Conselho sobre o emprego dos trabalhadores idosos, de 29 de Junho de 1995. (95/C 228/01).

Conselho Europeu. Conclusões da Presidência 1994-2009. Disponível em:  
[http://ec.europa.eu/archives/european-council/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/archives/european-council/index_en.htm).

Conselho Europeu. Decisão relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2001 (2001/63/CE)

Conselho Europeu. Decisão de relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2002 (2002/177/CE).

Conselho Europeu. Decisão relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2003-2005 (2003/578/CE).

Conselho Europeu. Decisão relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2005-2008 (2005/600/CE).

Conselho Europeu. Decisão relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2008-2010 (10614/2/08 REV 2).

## **ANEXOS**



## 1. OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DO EMPREGO – DIMENSÕES E INDICADORES

Dimensão	Indicadores/ Questões do IECT
Carreira e segurança no emprego	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que tipo de contrato de trabalho tem? (q7)</li> <li>2. Há quantos anos trabalha na sua empresa ou organização? (q12)</li> <li>3. Posso perder o meu emprego nos próximos 6 meses? (q77a)</li> <li>4. Se perdesse o meu actual emprego ou me demitisse, era fácil encontrar um emprego com salário semelhante? (q77f)</li> <li>5. O meu trabalho oferece boas perspectivas de progressão na carreira? (q77c)</li> <li>6. Qual é o seu rendimento mensal líquido? (ef10_eu)</li> </ol>
Saúde e bem estar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensa que o seu trabalho afecta a sua saúde? (q67)</li> <li>2. O seu trabalho envolve (tipo de características)? (q24a-q24i)</li> <li>3. No seu trabalho a que tipo de riscos está exposto? (q23a-q23i)</li> <li>4. No último ano, quantos dias esteve ausente do trabalho por motivos de saúde? (q72)</li> <li>5. No geral encontra-se satisfeito com as suas condições de trabalho? (q76)</li> <li>6. Acha que poderá fazer o mesmo trabalho que faz hoje quando tiver 60 anos? (q75)</li> </ol>
Desenvolvimento de competências	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No último ano, recebeu formação paga pelo/a seu/sua empregador/a? (q61a)</li> <li>2. No último ano, recebeu formação paga por si próprio/a? (q61b)</li> <li>3. No último ano, recebeu formação no local de trabalho? (q61c)</li> <li>4. Sinto que as minhas perspectivas futuras de emprego são melhores por causa da minha formação? (q61_1c)</li> <li>5. A formação ajudou-me a melhorar a forma como trabalho? (q61_1a)</li> <li>6. Sinto que o meu emprego está mais seguro por causa da minha formação? (q61_1b)</li> <li>7. O seu trabalho implica aprender coisas novas (q49_f)?</li> <li>8. O seu trabalho implica a rotação de tarefas entre si e os seus colegas? (q53)</li> </ol>
Qualidade intrínseca do trabalho <sup>219</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tem a possibilidade de escolher ou modificar os seus métodos de trabalho? (q50b)</li> <li>2. Tem a possibilidade de escolher ou modificar a ordem das suas tarefas? (q50a)</li> <li>3. Tem a possibilidade de escolher ou modificar a cadência ou a velocidade do seu trabalho? (q50c)</li> <li>4. Pode fazer uma pausa quando deseja? (q51f)</li> <li>5. É consultado/a antes de serem determinados objectivos para o seu trabalho? (q51c)</li> <li>6. Está envolvido na melhoria da organização de trabalho ou dos processos de trabalho do seu departamento ou organização? (q51d)</li> <li>7. Pode influenciar decisões que são importantes para o seu trabalho? (q51o)</li> <li>8. O seu emprego transmite-lhe a sensação de um trabalho bem feito? (q51h)</li> <li>9. Tem a sensação de realizar um trabalho útil? (q51j)</li> </ol>
Conciliação do trabalho e da vida familiar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número médio de horas de trabalho semanais pagas? (q18)</li> <li>2. Costuma trabalhar fora do horário normal de trabalho? (q32-q35)</li> <li>3. Tem um horário flexível? (q37a-q37d)</li> <li>4. Trabalha por turnos? (q37f)</li> <li>5. Quem é responsável pela organização do seu tempo de trabalho? (q39)</li> <li>6. As suas horas de trabalho conciliam-se com os seus compromissos familiares e sociais? (q41)</li> </ol>

<sup>219</sup> As primeiras sete questões referem-se às características do próprio trabalho (que serão analisadas a partir das questões relacionadas com a autonomia – indicadores 1 a 4 – e a participação dos trabalhadores no trabalho e na vida organizacional – indicadores 5 a 7) e as duas últimas às características associadas ao trabalho por parte do trabalhador.



## 2. INICIATIVA DE EMPREGO PARA UMA MÃO-DE-OBRA ENVELHECIDA – BOAS PRÁTICAS NA UNIÃO EUROPEIA

País	Empresa	Tipo práticas
<b>Países nórdicos</b>		
Holanda	DHV - Dwars, Heederik and Verhey De Nederlandsche Bank (DNB) Ministry of the Interior Teijin Twaron Achmea COKZ Albron DSM Siemens Afvalverwerking Rijnmond TNT Windesheim Neopost Hazenbergs Bouw BV	Reconversão, formação e desenvolvimento Reconversão, formação e desenvolvimento Reconversão, práticas de trabalho flexíveis Reconversão, formação e desenvolvimento Práticas de trabalho flexíveis, formação e desenvolvimento, saúde e bem-estar, política de saída Reconversão, formação e desenvolvimento Saúde e bem-estar, formação e desenvolvimento Abordagem compreensiva Práticas de trabalho flexíveis, formação e desenvolvimento, política de saída Práticas de trabalho flexíveis, ergonomia, reconversão Reconversão, formação e desenvolvimento Práticas de trabalho flexíveis Recrutamento, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho Abordagem compreensiva
Suécia	Kronoberg County Council IKEA Färs and Frosta Sparbank Volvo cars Torslanda Rapid Granulator AB	Práticas de trabalho flexíveis Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Práticas de trabalho flexíveis Saúde e bem-estar, ergonomia
Dinamarca	TV2/NORD Vordingborg Municipal Home Care KMD Silvan Aalborg Hospital Aalborg Portland Victoria Public schools in the Municipality of Horsens Post Danmark Vordingborg Municipal Home Care Kofoeds Skole	Mudança de atitudes, formação e desenvolvimento, práticas de trabalho flexíveis Práticas de trabalho flexíveis Saúde e bem-estar, política de saída, práticas de trabalho flexíveis Recrutamento Práticas de trabalho flexíveis Saúde e bem-estar, práticas de trabalho flexíveis, formação e desenvolvimento Recrutamento, práticas de trabalho flexíveis Mudança de atitudes, formação e desenvolvimento, práticas de trabalho flexíveis Práticas de trabalho flexíveis Práticas de trabalho flexíveis Mudança de atitudes
Finlândia	City of Helsinki Public Works Department Finnish News Agency Ovako Koverhar and Ovako Dalsbruk	Reconversão, formação e desenvolvimento Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva

	Food Service Centrum Power and automation technology company Ruoka-Saarioinen Oy	Saúde e bem-estar, formação e desenvolvimento, reconversão Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva
<b>Países anglo-saxónicos</b>		
Reino Unido	Energy Company Health Care Trust Children's charity Denso Manufacturing Electricity Company Financial services group FirstGroup National charity Oil company London e Quadrant Housing Trust Hounslow Council Baker Harding Recruitment Services Retail catering company St Helens Co Telecommunications Company Eden Brown Goldsborough Home Care Newham NHS Trust Brewery and hotel operator FirstGroup Hardcastle Burton Cambridge City Council	Abordagem compreensiva Formação e desenvolvimento Recrutamento, formação e desenvolvimento Saúde e bem-estar Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Práticas de trabalho flexíveis Abordagem compreensiva Formação e desenvolvimento Mudança de atitudes Reconversão, formação e desenvolvimento Recrutamento, formação e desenvolvimento Recrutamento Recrutamento, formação e desenvolvimento, práticas de trabalho flexíveis Práticas de trabalho flexíveis Abordagem compreensiva Recrutamento Formação e desenvolvimento Saúde e bem-estar Práticas de trabalho flexíveis Política de saída Abordagem compreensiva
Irlanda	BeQ Dublin Bus PEI	Abordagem compreensiva Recrutamento, mudança de atitudes Mudança de atitudes
<b>Países europa central</b>		
Austria	Post Branch Network Erste Bank Verbund Knozern Voestalpine Kaiserin Elisabeth Spital Polyfelt Geo-synthetics SCA Laakirchen AMI International	Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Formação e desenvolvimento Abordagem compreensiva Práticas de trabalho flexíveis Abordagem compreensiva Práticas de trabalho flexíveis Práticas de trabalho flexíveis

Luxemburgo	Foyer S.A. No-Nail Boxes Société Electrique de l'Our Fortis Banque Luxembourg	Formação e desenvolvimento, saúde e bem-estar Recrutamento Formação e desenvolvimento, ergonomia Formação e desenvolvimento, saúde e bem-estar, política salarial
Alemanha	BMW Group Die Continentale Continental AG Verkehrs Aktiengesellschaft (VAG) Sozial-Holding Fahrion Engineering GmbH e Co KG Wilkhahn Siemens AG SICK Sensor Intelligence Volkswagen Commercial Vehicles OHG Netto Supermarkt Rowenta Werke Segmüller MicroTEC KSB AG Loewe Free Hanseatic City of Bremen Efkemann Ford Werke Robert Bosch Gelsenkirchener Werkstätten	Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Ergonomia Práticas de trabalho flexíveis Reconversão, formação e desenvolvimento Recrutamento, formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento, saúde e bem-estar Formação e desenvolvimento Abordagem compreensiva Reconversão Recrutamento Abordagem compreensiva Recrutamento, formação e desenvolvimento Reconversão, formação e desenvolvimento Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento Reconversão, saúde e bem-estar Recrutamento, formação e desenvolvimento Práticas de trabalho flexíveis
França	Assurance France Generali France 3 Messier Bugatti EADS Thales Hommes et Emploi Les Amis Renault	Formação e desenvolvimento, práticas de trabalho flexíveis Abordagem compreensiva Mudança de atitudes Saúde e bem-estar, política de saída Abordagem compreensiva Reconversão Reconversão, formação e desenvolvimento Ergonomia
Bélgica	Proviron De Berkjes SBB Services Temporary work agencies Campine Barco	Reconversão, formação e desenvolvimento Reconversão, formação e desenvolvimento Práticas de trabalho flexíveis Recrutamento Saúde e bem-estar Práticas de trabalho flexíveis

Hungria	Swiss Chair Corporation Schön-KAEV-Eger Penta ZF Hungaria Sanatmetal	Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva
Polónia	Academy of Management Filter Service Zemat	Recrutamento Abordagem compreensiva Mudança de atitudes, política de saída
<b>Países sul da europa</b>		
Itália	API Refinery of Ancona Corporation Cartiera di Carmignano ZF Marine Unicredit Produzioni Accentrate Spa Ferrero Spa Manital L'Incontro Cooperative Azienda Napoletana Mobilità Spa Coop Adriatica Scrl International Business Machines (IBM) Box Marche Spa	Formação e desenvolvimento Reconversão, formação e desenvolvimento Mudança de atitudes, recrutamento, formação e desenvolvimento, práticas de trabalho flexíveis Reconversão, formação e desenvolvimento Saúde e bem-estar, política de reforma Recrutamento, formação e desenvolvimento Recrutamento, práticas de trabalho flexíveis Práticas de trabalho flexíveis Recrutamento, práticas de trabalho flexíveis Mudança de atitudes Política salarial
Espanha	Mataró CTF Social Health Services Pia School of Catalonia Zaragoza Firefighting Service	Recrutamento, formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento Recrutamento, formação e desenvolvimento Reconversão
Portugal	Câmara Municipal Porto Lidergraf Somelos Obra Diocesana de Promoção Social	Política de saída Formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento Reconversão, formação e desenvolvimento
Grécia	Atheneum InterContinental Hotel Citibank International Delta Holdings International energy company Public Power Corporation Titan Cement Film processing company	Formação e desenvolvimento, práticas de trabalho flexíveis Política de igualdade de oportunidades Formação e desenvolvimento, práticas de trabalho flexíveis Práticas de trabalho flexíveis , formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento, ergonomia, saúde e bem-estar Reconversão, formação e desenvolvimento
Chipre	Vassiliko Cement Works Cyprus Tourism Organisation British American Tobacco Ermes Group	Práticas de trabalho flexíveis , formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento, mudança de atitudes Reconversão Formação e desenvolvimento

Malta	Dial-it – Telepage Park Hotel Environmental Landscapes Consortium Heritage Malta Motherwell Bridge	Práticas de trabalho flexíveis Recrutamento Recrutamento, formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento
<b>Países de leste</b>		
Letónia	Riga Shipyard Emerol Evrika private school	Recrutamento, mudança de atitudes Abordagem compreensiva Abordagem compreensiva
Roménia	Furs Company National Research and Development Institute for Environmental Protection Production company	Recrutamento, práticas de trabalho flexíveis, reconversão Recrutamento  Formação e desenvolvimento, reconversão
Lituânia	VVK Kauno Autobusai Klaipeda University Vilnius Dump Vincas Kudirka Public Library Food-processing company	Reconversão, recrutamento, política de saída Política de saída, recrutamento Formação e desenvolvimento, recrutamento, política de saída Recrutamento, reconversão Política de saída, formação e desenvolvimento Recrutamento
Bulgária	Stamboliiski Paper Factory Danone Serdika Carlsberg	Recrutamento, práticas de trabalho flexíveis Abordagem compreensiva Formação e desenvolvimento
República Checa	Škoda Auto OHL ŽS Hayes Lemmerz Autokola Delvita Velké Hoštice workshop Lohmann and Rauscher Tradice Slovácka	Abordagem compreensiva Formação e desenvolvimento Política salarial Recrutamento, formação e desenvolvimento Abordagem compreensiva Saúde e bem-estar, ergonomia Abordagem compreensiva
Eslovénia	RTV Slovenija Trading company Lip Bled Revoz	Saúde e bem-estar Saúde e bem-estar Reconversão Ergonomia
Eslováquia	Knott Slovak Telecom Dell	Abordagem compreensiva Reconversão, formação e desenvolvimento Formação e desenvolvimento, saúde e bem-estar, práticas de trabalho flexíveis
Estónia	Estonian Post Tallinn University of Technology	Recrutamento, formação e desenvolvimento Política de saída, mudança de atitudes

X

### **3. BOAS PRÁTICAS – ESTUDOS DE CASO**

#### **Caso 1 - Recrutamento**

**País:** Reino Unido

**Empresa:** Goldborough Home Care

#### **Quadro Organizacional:**

A Goldborough Home Care pertence ao grupo Nestor Healthcare Group plc, que se organiza em três partes: Cuidados primários, pessoal de cuidados de saúde e assistência social. A parte referente à assistência social fornece serviços ao domicílio como enfermagem e pacotes cuidados aos idosos especializados. A Goldborough Home Care integra a parte da assistência social, tendo 80 filias em todo o Reino Unido e empregando cerca de 15.000 trabalhadores a maioria mulheres com idade superior a 50 anos. Para esta empresa a falta de colaboradores representa um grande problema, sendo o recrutamento mais fácil no norte, pois o sentido de comunidade e o compromisso com as suas funções fideliza os seus colaboradores ao posto de trabalho até depois da idade de reforma prevista. A dificuldade no recrutamento de pessoal mais jovem leva a empresa a recrutar trabalhadores mais velhos, mantendo uma política de igualdade de oportunidades relativamente à questão da idade promovendo programas de formação e desenvolvimento, bem como um regime de reforma flexível. No entanto, as atuais leis em matéria de recrutamento dificultam este tipo de recrutamento que capta os trabalhadores mais velhos. Embora a empresa não tenha sindicato, apenas um conselho de trabalhadores no departamento de cuidados primários, a organização está actualmente a revitalizar a comunicação para a representação dos trabalhadores.

#### **Boas Práticas:**

A empresa começou por apresentar uma iniciativa de formação e desenvolvimento que incluía três áreas: recrutamento, treino e desenvolvimento e reforma. A Goldborough assegurou às suas agências de recrutamento, informação para um processo de seleção não discriminadora em razão da idade. A formação direcionada ao recrutamento incide sobre práticas anti discriminatórias para a gestão. Os funcionários em geral tiveram formação, formal e/ou informal através de acompanhamento entre trabalhadores *side by side*. Os funcionários foram incentivados a continuar a trabalhar para lá da idade legal da reforma, desde que estivessem aptos. A Goldborough ajustou as funções dos colaboradores que não podiam continuar a trabalhar nas que desempenhavam para outras mais adequadas. Estas iniciativas permitiram à empresa recrutar pessoas num sector que apresenta falta de mão-de-obra. O seu objectivo era que através de formação, retenção e adaptação dos regimes de reforma, os colaboradores sentissem satisfação de modo a manterem as posições que ocupam. Estas iniciativas têm-se mantido embora com a recente legislação na área do recrutamento estas se tenham tornado de carácter formal. Além destas primeiras iniciativas que ainda vigoram, a empresa adoptou na última década práticas de ergonomia, medidas de saúde e bem-estar e estratégias de retenção. No âmbito da ergonomia, foi disponibilizada tecnologia mais avançada aliada à melhoria das medidas de saúde e segurança no trabalho garantindo melhores condições para os trabalhadores mais velhos. No que refere à saúde e bem-estar, a empresa exige uma declaração de saúde (física e mental) a cada potencial colaborador para avaliar o seu perfil antes de lhe atribuir uma função. Esta medida é resultado não só de questões burocráticas

como se torna um meio para a promoção da saúde e bem-estar dos seus colaboradores. Relativamente às iniciativas de retenção a longo prazo, tendo em conta a escassez do trabalho contínuo que implica a perda de experiência, a empresa desenvolveu várias estratégias para manter os seus colaboradores. Um das estratégias consiste em programas de recompensa e reconhecimento que atribuem bónus e prémios para a realização de tarefas específicas, pacotes de benefícios e formação nas suas filiais. Deste modo conseguem reter os seus trabalhadores evitando a escassez de mão-de-obra e tornam os funcionários mais valorizados pela sua organização. Embora estas iniciativas surjam por questões das alterações da legislação e do mercado, a Goldborough Home Care alterou assim as suas práticas relativamente à gestão de idade dos colaboradores demonstrado resultados positivos num maior compromisso entre a organização e os seus colaboradores dando-lhe um maior enfoque. Porém registam-se fracassos, nomeadamente em termos de recrutamento pela necessidade de formalismo que os colaboradores mais velhos têm necessidade em aceitar face a novas práticas padronizadas. Actualmente a empresa articula com as organizações políticas para manter a força de trabalho e atraírem mais trabalhadores, propondo estratégias de retenção com soluções mais práticas.

## **Caso 2 - Trabalho Flexível**

**País:** Malta

**Empresa:** Seletor-Ele - Telepage

### **Quadro Organizacional:**

A Telepage Limited foi lançada em Abril de 1995 como o prestador de serviços nacional de paginação. A empresa é uma subsidiária do Maltacom Plc, operador de telecomunicações nacional nas Ilhas de Malta. Em 2000, Telepage incorporou a indústria do centro de atendimento. Hoje em dia, o centro de atendimento da empresa situado em Sliema, na costa nordeste de Malta, opera durante 24 horas num centro de comunicações sob a marca “Dial-It-”, funcionando numa base de 24 horas, 7 dias por semana. A “Dial-It-” é hoje uma empresa que apresenta serviços para os sectores empresariais privados e públicos, que são dedicados ao desenvolvimento e à gestão do negócio e das relações com os clientes. A “Dial-It-” emprega 371 agentes do serviço ao cliente, dos quais 251 são mulheres. A empresa igualmente emprega 18 membros de pessoal administrativo. Fora todos os agentes do serviço ao cliente, 54 (aproximadamente 15%) têm mais 45 anos de idade, e espera-se que a percentagem de trabalhadores mais velhos aumente. Embora a taxa de retorno de pessoal seja consideravelmente alta, a empresa está a tentar inverter esta tendência. Não parece haver falta de mão-de-obra, uma vez que muitas pessoas candidatam-se para trabalhar. As políticas de pessoal da empresa não estão alinhadas para um perfil ideal de idade do empregado: uns trabalhadores mais idosos são avaliados e respeitados devido ao seu grau de conhecimentos, mas também porque tendem a ser mais leais à empresa. O diálogo social formal está em curso com os representantes do sindicato em relação aos diferentes aspectos cobertos pela convenção da empresa, e o ambiente é uma das cooperações. Além disso, os relacionamentos entre a gerência e os empregados, ao esboçar políticas empresariais e desenvolver estratégias, são constantemente vigiados por grupos foco que incluem empregados.

### **Boas Práticas:**

Esta iniciativa é realizada juntamente com a política da empresa de recrutamento de trabalhadores mais idosos, que são atraídos pela possibilidade de trabalhar a tempo parcial. Em 2006, 22 pessoas com mais de 45 anos foram recrutadas. As pessoas mais velhas são certamente um grupo-alvo da política de recrutamento interno da empresa, que é reflectida pelo facto de ter lançado uma campanha publicitária de recrutamento usando a foto de um homem e de uma mulher de aproximadamente 50 anos, acompanhados do subtítulo “Escolha os seus horários de trabalho ... tire o resto do dia de folga!” O folheto da publicidade especifica igualmente que a empresa procura recrutar profissionais do serviço ao cliente de todas as idades. Uma outra iniciativa em curso refere-se à formação. Após um básico curso teórico-prático com duração de mês, ocorre uma formação contínua devido à diversificação crescente entre os serviços prestados. A principal razão para a implementação destas iniciativas era aumentar a lealdade, a motivação e o empenho dos empregados, e promover uma atmosfera agradável no fatigante ambiente do trabalho. O objectivo subjacente a estas medidas é reduzir o retorno de pessoal. As decisões sobre o processo de implementação são feitas pela gerência da empresa em colaboração com os empregados, que são consultados regularmente sobre o assunto. Às vezes a formação é fornecida por formadores externos de acordo com o tipo do projecto. Os custos de formação podem ser cobertos pelos próprios clientes ou pela empresa. Embora as iniciativas não sejam direcionadas para nenhum género em particular, as mulheres são geralmente atraídas mais para o trabalho. Isto deve-se largamente pelo facto deste trabalho ser mais flexível, permitindo reconciliar o trabalho com a vida familiar. Esta abordagem compreensiva oferece “uma perspectiva a longo prazo”, provando ser particularmente apropriada para uma vida de trabalho balanceada, devendo-se principalmente à iniciativa flexível de trabalho. Todas estas iniciativas têm um impacto positivo na mão-de-obra. A sensação de pertença e lealdade à empresa aumentaram por causa dos esforços e determinação da empresa em conhecer as exigências dos trabalhadores. O retorno de pessoal é ainda elevado mas é principalmente devido à presença de um número de jovens estudantes que alternam entre períodos de estudo e períodos de trabalho. Os representantes dos empregados deram um feedback extremamente favorável nas políticas dos recursos humanos da empresa, que são consideradas um sucesso. Não obstante, a “Dial-it” pretende desenvolver mais as suas políticas de pessoal apostando numa maior formação adequada ao trabalho. Os empregados mais velhos – especialmente as mulheres – parecem estar particularmente satisfeitos, na maioria dos casos devido ao facto de que terem trabalho – algo que é considerado muito favorável em Malta presentemente. De facto, a taxa do emprego feminino de Malta permanece relativamente baixa. Além disso, em consequência do esquema de flexibilidade de trabalho, as mulheres têm a capacidade para escolher a sua própria escala de trabalho. A empresa mostrou igualmente a sua vontade em conhecer os pedidos daqueles empregados que pretendem adiar a sua reforma, o que é uma boa abordagem que contrasta com a tendência nacional. A “Dial-it” está portanto satisfeita com o aumento do pessoal mais idoso, que são considerados mais leais à empresa e menos prováveis de abandonar os seus trabalhos. Esta reputação dos trabalhadores mais velhos pavimenta o caminho para maiores oportunidades de carreira. As últimas três promoções anunciadas pelo departamento de recursos humanos envolveram os empregados com 42, 44 e 57 anos. O último caso é particularmente significativo com a mulher de 55 anos que foi recrutada para operadora e promovida apenas dois anos mais tarde. Um efeito negativo que deverá ser mencionado refere-se ao esquema de flexibilidade laboral para os jovens estudantes. O seu acordo com a empresa estipula que estarão disponíveis para os turnos de “última hora” no caso da ausência do pessoal regular. Se os estudantes não aderem ao acordo, a iniciativa revela-se um fracasso. O sentido do bem-estar entre o pessoal e prazer de socializar tornou-se tão difundido que os trabalhadores promoveram iniciativas tais como “a sexta-feira divertida”. Cada primeira

sexta-feira do mês, as realizadas atividades nas instalações da “Dial-it”, cada uma com um tema individual. Competições para ajuda a organizações de caridade assim como sessões de relaxamento e fitness estão disponíveis a todos os empregados. Devido aos resultados positivos das iniciativas criadas até agora, a empresa sugere que outras empresas que desejam uma aproximação integrada nas medidas de boa prática, confiem na contribuição dos trabalhadores mais idosos. A base racional que apoia esta política é que as empresas podem aumentar o bem-estar e a motivação de seus empregados se explicitamente reconhecerem o seu valor. Para o futuro, a empresa planeia realizar estudos adicionais em estratégias de retenção. Uma das políticas a ser empreendidas rapidamente é a dos incentivos financeiros. Duas iniciativas serão introduzidas: o primeiro refere-se a um bónus relacionado com a produtividade, que dependa de uma série de indicadores que incluem a matriz do pagamento; o segundo relaciona-se a um único bónus para aqueles empregados que angariam “um amigo” para trabalhar no mínimo seis meses na “Dial-it”.

### **Caso 3 - Formação e Desenvolvimento**

**País:** Luxemburgo

**Empresa:** Société Electrique de l'Our

#### **Quadro Organizacional:**

A Société Electrique de l'Our S.A. (SEO) constitui um dos produtores principais da energia no Luxemburgo. Fundada em 1951, a SEO integra hoje empresas como o Cefralux S. no Luxemburgo, Cedecel International S.A. em França e Windpower S.A., como empresas do grupo SEO Group. Além disso, o SEO é accionista de outras empresas na Alemanha e na França. A Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG (RWE), na Alemanha, e o Estado do Luxemburgo detém 40% das acções do SEO, cada. A SEO emprega um total de aproximadamente 195 pessoas, das quais um terço são quadros técnicos e administrativos (com uma média de idade de 44 anos) e dois terços são operários (com uma idade média de 40,8 anos). Vinte e cinco por cento dos membros do pessoal na administração são mulheres, apesar de entre os operários este número ser substancialmente inferior.

#### **Boas Práticas:**

A SEO considera a gestão de recursos humanos como um investimento nos trabalhadores que beneficia igualmente a empresa. A melhoria no ambiente de trabalho, a promoção do pessoal e a retenção a longo prazo do conhecimento e da experiência é um objectivo inscrito na política de recursos humanos da SEO. Para tal, os recursos humanos da SEO desenvolveram uma estratégia que combina diferentes medidas com vista a encontrar soluções individuais para os trabalhadores com problemas de saúde ou outros. Estas medidas são desenvolvidas em conjunto com o trabalhador, chefias e, se necessário, com médicos, com o propósito de associar os interesses e os recursos do indivíduo com os objectivos de negócios da empresa. Para além da reestruturação do local de trabalho, a provisão é feita com vista a uma mudança no trabalho dentro da empresa, se necessário. Se, por exemplo, um trabalhador já não pode executar determinadas tarefas devido a uma doença ou um acidente, a reconversão no emprego é procurada. Se isto não é possível, a empresa facilita a participação de membros do pessoal na reconversão ou em medidas de reciclagem, por forma a restaurar a sua

empregabilidade. Em virtude dos progressivos desenvolvimentos tecnológicos no sector da energia, a educação e a formação adicional são reconhecidos como da importância máxima. Primeiramente, é de grande interesse para a empresa treinar os empregados ao longo de sua vida activa, para incorporar a competência técnica actualizada nos processos do trabalho. Em segundo, a retenção do pessoal durante um longo período é um objectivo, a fim de reter a experiência e o conhecimento adquiridos na empresa. Com vista à concretização destes objetivos, a SEO criou um sistema de fundos internos disponíveis para educação. As medidas da educação adicional compreendem cursos de formação em relação às tarefas específicas, assim como o desenvolvimento pessoal, e estão disponíveis a todos os trabalhadores, independentemente da idade e das qualificações. O departamento de recursos humanos considera ainda que a atmosfera de funcionamento na empresa poderia ser melhorada integrando pessoas com incapacidades no processo de trabalho. Por exemplo, a aplicação de soluções individuais pode ser considerada como uma motivação para que os empregados participem na organização de processos de trabalho. Uma medida empírica destes efeitos é naturalmente difícil devido às soluções individuais. No entanto, entre os empregados que participaram nas medidas constata-se uma baixa taxa de retorno e uma baixa taxa de baixas médicas, sendo mencionados como indicadores do efeito positivo da estratégia dos recursos humanos. O número de pessoas doentes com incapacidades na empresa tende a ser mais baixo do que o número de baixas por doença. As circunstâncias estruturais que facilitam a disposição de trabalhos alternativos foram mencionadas como condições favoráveis para executar a integração de pessoas com incapacidades. Se tais estruturas existem, as medidas podem ser executadas sem custos adicionais. O encaixe de dispositivos do suporte laboral e da reestruturação do local de trabalho tende a ser associado a custos mas tem efeitos positivos para a segurança ocupacional.

#### **Caso 4 - Abordagem Compreensiva**

**País:** Hungria

**Empresa:** Swiss Chair Corporation

#### **Quadro Organizacional:**

A privatização do ramo da grande indústria estatal do mobiliários no condado de Eger teve início em 1990, ao mesmo tempo que foi nomeada nova gerência. Este processo reduziu a população activa em dois terços. Em 1992, a empresa passou para posse Suíça (DIEDIKER Egri Bútorgyár Kft), tendo em 2003 alterado novamente os seus proprietárias, mas permanecendo em mãos suíças sob o nome de Swiss Chair Corporation (SCC). Hoje em dia é uma das maiores empresas húngaras orientadas para a exportação com um seguro e crescente mercado. A fábrica tem 130 empregados, que inclui 100 trabalhadores operários, 70% dos quais são trabalhadores qualificados e 30% semiespecializados. O pessoal administrativo é de menor dimensão. Entre os trabalhadores de produção, 34% são mulheres. A estrutura etária da empresa é de: 31% colaboradores com menos de 30 anos de idade; 33% estão na faixa etária entre os 30 e os 39 anos de idade; 14% na faixa etária entre os 40 e os 49 anos de idade; 10% na faixa etária entre os 50 e os 54 anos de idade; e 12% são colaboradores com mais de 55 anos. A empresa tem igualmente quatro empregados que se mantêm, embora em idade com direito à reforma. Não há nenhum sindicato na empresa, existindo um conselho de trabalhadores que foi restabelecido em 2006. Salienta-se que todos os empregados são contratados com contractos de trabalho individuais.

## **Boas Práticas:**

Em 1990, na altura da transição da Hungria para um mercado económico antes das destituições em grande escala das empresas, os trabalhadores em Swiss Chair Corporation procuraram e encontraram trabalho noutras locais, em parte devido à reestruturação económica e também devido à incompetência profissional do gerente nomeado em 1990. As trabalhadoras especializadas jovens e de meia-idade, que se encontravam nos trabalhos especializados, que exigem experiência considerável e habilidade manual (por exemplo tratamento de superfície, alisamento, pintura e polimento) permaneceram com a empresa, considerando que o seu futuro era seguro devido à sua experiência. No curso da privatização, a fábrica foi modernizada: foram instaladas novas máquinas com dispositivos de protecção sanitária, reduzindo a possibilidade de danos à saúde. A produção é organizada em dois turnos e ainda hoje a maioria dos trabalhadores na área de tratamento de superfícies são mulheres. O trabalho na área da produção exige habilidades de precisão que não podem ser obtidas com formação formal, o que resulta numa dificuldade em encontrar trabalhadores com as habilidades necessárias. O excesso do trabalho na região é incapaz de compensar pela falta dos trabalhadores qualificados. Os produtos feitos pelos trabalhadores mais idosos, mais experientes são de qualidade excelente e podem cumprir melhor as exigências da qualidade. Desde que os salários estão dependentes do trabalho e da categoria do salário horário, que é determinada por critérios de qualidade, o vencimento dos trabalhadores mais idosos é mais alto do que dos trabalhadores mais jovens. Os aumentos de salários anuais são baseados igualmente em considerações da qualidade, pelo que também aqui os trabalhadores mais idosos estão em vantagem. A possibilidade de alcançar salários mais elevados com idade e experiência atua como um incentivo para os trabalhadores mais novos. Os salários elevados e a apreciação geral dos trabalhadores mais idosos (22% da mão de obra tem mais de 50 anos) atrasam a saída do mercado laboral. 11% dos que têm mais de 55 anos, incluindo mulheres, têm-se mantido trabalhadores activos após a idade da reforma. A presença de colaboradores do sexo feminino com mais de 50 anos pode ser considerada especialmente como positivo devido à estrutura de emprego húngara, uma elevada percentagem de mulheres aproveita as oportunidades da reforma antecipada permitidas pelos regulamentos. O proprietário suíço (que passa muito de seu tempo na Hungria) confiou a gestão da empresa aos gerentes húngaros. Presentemente, a gestão está a desenvolver um sistema de vantagens acessórias que favorecerão os trabalhadores mais idosos. O sistema, a ser introduzido num futuro próximo, é projectado como uma maneira de recompensar trabalhadores pela sua lealdade e bom desempenho. A gestão acredita que este elemento irá contribuir para a retenção dos trabalhadores mais idosos. Por conseguinte, considera-se importante que os trabalhadores mais velhos devem sentir que estão avaliados, financeiramente e moralmente. Assim, com bons salários, formação e reconhecimento financeiro e moral, é oferecida a possibilidade de uma carreira para a vida para os trabalhadores mais idosos. A fim de assegurar o recrutamento de trabalhadores novos e contrabalançar as fraquezas da formação, a empresa criou seus próprios sistemas de formação e oficinas de formação. Sob um contrato assinado com uma escola profissional, os jovens treinados nesta oficina serão empregados pela empresa e então, na prática, aprenderão com os trabalhadores mais idosos. A gestão anexa a importância de uma boa atmosfera no local de trabalho e organização de eventos sociais permitem promover tal ambiente. Por exemplo, celebram todos os anos, antes do Natal, num restaurante, e este evento é muito popular entre os trabalhadores. O conselho de trabalhadores, restabelecido em 2006, tem boas relações com os gestores (contudo, não tem o direito de consulta e de autorização, somente o sindicato teve tais direitos). O feedback do conselho de trabalhadores ajuda a ajustar a política dos Recursos Humanos. Um possível elemento transferível podia ser: a fim de reter trabalhadores mais idosos, além de salários mais elevados (que são relacionados naturalmente com a sua maior experiência), um sistema de vantagens acessórias deve ser

elaborado que favorecerá exclusivamente os trabalhadores mais idosos, financeiramente e moralmente.

## **Caso 5 - Mudança de Atitudes**

**País:** Itália

**Empresa:** International Business Machines (IBM)

### **Quadro Organizacional:**

A *IBM* é uma empresa multinacional no domínio da tecnologia de informação Norte-Americana. A empresa tem cerca de 329.000 postos de trabalho espalhados por todo o mundo. Em Itália a *IBM* opera nos sectores de hardware e serviços, incluindo o serviço financeiro, contando com 8.300 colaboradores, dos quais 3.200 (40%) têm idade superior a 45 anos. Com as novas tecnologias em permanente avanço a sede da *IBM* (EUA), que centra o poder de tomada de decisão, instruiu a *IBM Itália* a reorganizar o seu número de trabalhadores reduzindo cerca de 500 postos de trabalho. Este cenário gerou alguma tensão no relacionamento e entre a empresa e os sindicatos que geralmente se apresenta cooperante. A *IBM Itália* está activamente empenhada nas questões da diversidade, incluindo o factor idade dos trabalhadores, valorizando as competências e experiência destes, mas assumindo que implicam mais custos à empresas.

### **Boas Práticas:**

Em 1991 a empresa iniciou um programa de políticas focado na transição dos trabalhadores para a reforma, dentro de um plano que pertencia aumentar a eficiência dos custos da *IBM Itália*. Para este efeito, a *IBM Itália* criou empresas satélite e recorreu a *outsourcing* para onde transferiu parte dos seus trabalhadores, tendo em atenção de não os descriminar pela idade. Uma dessas empresas satélite (*Semet*) que foi criada para efeitos de consultadoria, resultou de uma parceria entre a *IBM Itália* e 10 ex-administradores reformados que continuaram a colaborar com a empresa por esta via. A idade destes profissionais compreendia-se entre os 55 e os 65 anos, sendo eles detentores de uma vasta experiência profissional. Esta iniciativa reduziu os custos para a *IBM Itália*, permitindo paralelamente manter o acesso a colaboradores qualificados e experientes, criando um percurso de transição do local de trabalho para a reforma facilitando o processo de adaptação para estes gestores de topo. Este modelo foi bem-sucedido até 1996 quando devido ao enfraquecimento entre a *IBM Itália* e *Semet* a ligação entre as empresas terminou. Porém, é de destacar que ao longo da sua existência apoiou a transição de cerca de 100 colaboradores, reduzindo a sua força de trabalho, permitindo aos seus ex-colaboradores um transição para a reforma gradual. Esta foi a primeira iniciativa destinada aos colaboradores mais velhos embora funcionasse de forma isolada. Em 2004 a empresa elaborou um estudo sobre os colaboradores com mais de 45 anos para desenvolver uma abordagem orientada para estes funcionários. Pretendia-se compreender se deveriam apostar na motivação dos colaboradores mais velhos valorizando a sua experiência ou se deveriam seguir critérios económicos que beneficiavam com a contratação de trabalhadores mais jovens. Este estudo enfatiza as qualidades dos trabalhadores mais velhos entre as quais: A identificação mais forte com a empresa, maior motivação para o trabalho e experiência relevante. Com base neste estudo a *IBM* está a rever as suas políticas direcionadas a este grupo de trabalhadores, tendo sido no entanto suspenso por alterações na empresa-mãe que apresentaram como prioritário a redução de 510 postos de trabalhos. Porém,

esta iniciativa é inovadora no contexto italiano e prevê-se que produza efeitos positivos não só a nível das relações laborais internas, como para a melhoria de um ambiente de trabalho colectivo. Para lá desta iniciativa em particular para os colaboradores mais velhos, a empresa dispunha de outro tipo de medidas dirigidas a todos os funcionários como: formação, equilíbrio entre a vida pessoal/profissional, promoção de cuidados de saúde, etc.

## **Caso 6 - Ergonomia**

**País:** França

**Empresa:** Renault

### **Quadro Organizacional:**

Em 2000, O grupo Renault deu um passo importante para a melhoria das condições de trabalho e prevenção da incapacidade dos seus colaboradores ao projectar e implementar uma política em matéria de saúde, segurança e condições de trabalho, ao mesmo tempo que integrou a ergonomia no chamado “Sistema de Produção Renault”. Esta política é destinada a todos os colaboradores e disseminada pelas fábricas do grupo em todo o mundo. A empresa em 2006 estava activa em 118 países contando com 130.000 trabalhadores, sendo considerada a quarta maior fabricante de automóveis no mundo. Só em França, nesse ano, a empresa contava com cerca de 43.000 colaboradores com um média de 42 anos de idade e uma antiguidade média de 18 anos na empresa. Neste sentido, a melhoria da saúde e segurança no trabalho foi o primeiro objectivo do grupo na sua Declaração de Direitos Sociais Fundamentais que se celebrou em Outubro de 2004. A negociação colectiva foi fundamental neste processo tendo em Maio de 2006 a empresa celebrado medidas direcionadas aos trabalhadores portadores de deficiências.

### **Boas Práticas:**

Desde 2006 que as condições, saúde e ergonomia no trabalho são considerados desafios estratégicos pra o Grupo Renault. O Sistema de Produção Renault é uma iniciativa aplicada a todas as fábricas do grupo através de um sistema de referência nas normas OHSAS18001. Assim, a saúde e segurança são os primeiros direitos fundamentais dos trabalhadores. A protecção dos colaboradores é uma área prioritária para os gestores consistindo em: Ser uma ferramenta de motivação para melhorar o desempenho; ser um factor que evite a redução e pessoa; ser um elemento chave no âmbito social para um desenvolvimento sustentável. Entre 1985 e 1995, A Renault realizou estudos sobre a ergonomia no trabalho através de vários projectos que implementou com base no conhecimento de engenheiros. Eses estudos demonstraram, entre outros aspectos, um aumento da idade média dos colaboradores encarregados da produção em França e Espanha. No caso de França, os planos de reforma antecipada remeteram a idade como elemento de importância secundária, enquanto noutras países foram adoptadas abordagens para a questão do envelhecimento dos trabalhadores. Uma observação regista que os trabalhadores mais jovens na Renault apresentam mais dores com maior frequência que os trabalhadores mais velhos. Estes dados podem ser explicados, nomeadamente pela menor formação e uma mais frágil constituição física. Os trabalhadores mais jovens muitas vezes consideram o trabalho árduo como apropriado para sua idade e às vezes também vê-lo como uma capacidade de negociação individual. Desde 2000 que os ergonomistas integram uma rede dentro da Renault, juntamente com médicos, gestores e outros especialistas. O método de análise ergonómica foi aperfeiçoado ao longo dos anos

sendo regulamentado, simplificado e desenvolvido, permitindo para todas a estações de trabalho de produção definir quadro critérios de dificuldade: Posição, esforço, regulação e complexidade. Com base neste método surge o Sistema de Produção Renault que inclui um treino mínimo de 4 horas de nível básico direcionado a todos os gestores de primeiro nível. Anualmente são feitas revisões às posições de modo a que se promovam melhorias. O comité de Ergonomia da Renault é também responsável por rever regularmente as condições e limitações que possam surgir nos operadores de linha. Estas práticas são alvo de certificação e auditorias (externas e internas) supervisionadas pelo departamento de recursos humanos. Nestas auditorias salientam-se seis aspectos a avaliar: O compromisso (saúde, segurança, ergonomia, organização e estrutura); a coordenação de implementação (acompanhamento, indicadores e gestão e acidentes); o sistema de comunicação e informação; os esforços para o desenvolvimento de competências e formação dos colaboradores; os resultados (em particular as taxas de acidente, a sua frequência e gravidade); a verificação do parão internacional e nacional dos requisitos regulamentares. Para obter a classificação mínima de 85 pontos necessária, cada seção deve totalizar pelo menos 75 pontos. Esta abordagem tornou possível melhorar os resultados quantitativos relativamente às taxas da empresa (diminuído a gravidade dos riscos) e reflectiu-se na melhoria da qualidade para os trabalhadores o que reflectido em padrões de satisfação laboral evita reformas antecipadas. O sistema de abordagem económica ergonómica atua não só para a prevenção como para a correcção e melhoria global dos resultados (incluído a produtividade). Como exemplos desatam-se a generalização das linhas de montagem de auto-realização e de linhas de montagem com alturas variáveis. Em suma, a Renault salienta o sucesso do seu sistema de referência ergonómico como um investimento nas condições de trabalho e qualidade da produção geral, estabelecendo critérios estipulados por especialistas, apoiado pela continuação do diálogo social.

### **Caso 7 - Política de Saída**

**País:** Dinamarca

**Empresa:** Nordea Bank Danmark

#### **Quadro Organizacional:**

A falta de profissionais no Nordea Bank Danmark conduziu a alterações nas práticas do banco na sua política de saída, lançando um programa para retenção de funcionários mais velhos, com idade superior a 61 anos. Este programa foi acordado como sindicato e compreende incentivos para os colaboradores abrangidos. O Nordea é o principal grupo financeiro da região nórdica do mar Báltico, tendo cerca de 10 milhões de clientes, mais de 1.100 sucursais e mais de 29.000 colaboradores. O Nordea Bank Danmark, que pertence ao grupo financeiro, está situado em Copenhaga e conta com cerca de 300 filiais em todo o país, o que se traduz em aproximadamente 8500 trabalhadores dos quais 15% tem idade superior a 50 anos. Para lá de ser o segundo maior banco da Dinamarca integra economistas, bancários e consultores dos quais 53% são mulheres. A política geral de pessoal não se destina directamente à diversidade, mas à necessidade pessoas competentes nas suas equipas que através de recrutamento implica um grande esforço no treino de todos os funcionários. A formação na empresa aumentou significativamente nos últimos 4 anos, da mesma forma que as carreiras se constroem pelas capacidades dos colaboradores e não pela idade. A empresa possui uma base de dados com 400 perfis de trabalho para fazer face às exigências de qualificação e responder às

necessidades de formação. O diálogo social é activo entre o sindicato e os representantes locais, sendo mais do que uma mera formalidade.

#### **Boas Práticas:**

Devido a vários factores (mercado, clientes, concorrência), o banco apesar de não apresentar escassez de mão-de-obra, direcciona o seu pessoal para um grau de especialização dentro sector financeiro. Por conseguinte, a Nordea tem intensificado os seus esforços nos processos de recrutamento e formação. Os efeitos não imediatos e apenas serão visíveis daqui a dois anos, mas para cobrir as suas necessidades atuais é necessário implementar iniciativas, como a que implementou em 2006 destinada para os colaboradores seniores. De acordo com os sindicatos, a estratégia de incentivo económico que dirigia a saídas antecipadas, foi canalizado para estratégias de retenção. Se anteriormente os colaboradores foram incentivados a reformarem-se antecipadamente com um aumento de pensão para o efeito, com as necessidades atuais, esse padrão foi alterado. Neste sentido, o banco elaborou um regime para reter os colaboradores até aos 64 anos, de modo a manterem nos seus quadros pessoal especializado. Deste acordo foram definidas as seguintes regalias para os trabalhadores mais velhos: 5 dias extra de férias por ano para os trabalhadores a partir dos 61 anos de idade; a escolha de redução de 10% das horas de trabalho sem redução salarial; pensão complementar após os 62 anos. Importa referir que os trabalhadores mais velhos não são tratados de forma diferente dos outros, o banco mantém uma política rígida de não-descriminação etária, porém é uma forma de reconhecimento às responsabilidades e desafios da carreira de um trabalhador mais velho. Estas medidas permitem também uma alteração na posição/função desempenhada, dependendo das vagas existentes e exigências de qualificação, que permite ao longo carreira ajustar o seu cargo recebendo formação intensiva. Os efeitos destas estratégias demonstram que relativamente ao ano anterior, mais de 30% dos trabalhadores com mais de 58 anos ainda estão no activo. Deste modo, o banco retém funcionários experientes, enquanto os colaboradores recebem benefícios adicionais. O objectivo da retenção é recebido como uma medida de necessários e desejável para ambas as partes. Do ponto de vista político, o Nordea considera que este regime especial para os colaboradores mais velhos é uma medida temporária, pois não há grupos especiais na organização. Porém, situações especiais, muitas vezes exigem soluções especiais, sendo que este regime para os colaboradores mais velhos exigió também uma atenção especial. A longo prazo, a política de retenção de funcionários sénios deve ser substituída por um novo modelo de reforma, sendo que 64 é considerada a idade natural para saída do mercado de trabalho. Além destes esforços especiais, o banco mantém uma ampla diversidade de actividades e regalias para os seus funcionários como seguro de saúde prolongado, actividades sociais e campanhas para redução do *stress*.

#### **Caso 8 - Reconversão**

**País:** Eslóvenia

**Empresa:** Lip Bled

#### **Quadro Organizacional:**

A Lip Bled localizada na Eslovénia, é uma empresa de processamento de madeira fundada em 1948. Actualmente está especializada na produção de painéis de construção, mobiliários e portas. A empresa tem uma estrutura funcional de tipo tradicional. Ao todo cerca de 33% das suas acções são propriedade de funcionários, ex-funcionários e outros indivíduos. A empresa

emprega cerca de 672 trabalhadores, dos quais 419 são do sexo masculino e 253 do sexo feminino. A idade média dos colaboradores é de 41 anos e a sua maioria tem qualificações baixas ou médias. A empresa aparenta escassez de trabalhadores marceneiros mais qualificados, ou seja com maior escolaridade, sendo pouco comum a formação formal neste sector. Neste sentido, a empresa vincula os seus colaborados à frequência de aulas para adultos numa escola especializada em processamentos de madeira.

### **Boas Práticas:**

A política de recursos humanos da empresa consiste numa ampla variedade de iniciativas específicas destinadas a todos os funcionários. Estas medidas incluem formação (ensino a tempo parcial, cursos de línguas e formação profissional), recompensas para incentivar as actividades de inovação e medidas para ajudar a reduzir o nível de licença médica. Em 2004, a empresa introduziu técnicas para melhorar a confiança entre os colaboradores, aumentando a sua eficiência e incentivando à cooperação. Uma medida que tem como alvo exclusivamente os trabalhadores mais velhos é a reafectação destes trabalhadores para posições menos exigentes, ao mesmo tempo que lhes permite manter os seus níveis salariais anteriores. A iniciativa foi proposta pela primeira vez pelo sindicato para processamento de madeira (Sindikat lesarstva Slovenije, SINLES). As negociações iniciaram-se em 1991 e concluíram-se em 1993, quando o acordo colético foi assinado após um diálogo social intenso, coordenado pelo departamento de recursos humanos. Os detalhes da medida estão enunciados no acordo colectivo na secção “Protecção dos trabalhadores mais velhos” e esta destina-se a colaboradores com mais de 50 anos que voluntariamente queiram mudar a sua actual função para uma menos exigente. Posteriormente, uma proposta de reafectação é feita ao empregado por um superior imediato. A razão dada pelo trabalhador mais velho para uma reduzida produtividade deve ser confirmada por evidências médicas, e o novo cargo oferecido deve levar em conta a idade do empregado e a capacidade existente para trabalhar. Daqui resulta um novo contrato de trabalho a ser assinado posteriormente de acordo com o funcionário. Após a sua reconversão, o trabalhador tem direitos a receber o mesmo salário ou mais elevado. A medida é implementada em conjunto com as entrevistas anuais e exame médico anual de trabalhadores (que está relacionado com a manutenção de registos do nível de ausências por doença). Estimam-se cerca de 50% de trabalhadores que atingem os 50 anos optam por esta medida devido à fadiga e ao declínio da qualidade do seu trabalho. Mais mulheres do que homens já beneficiaram desta iniciativa, e, até agora, apenas um funcionário se recusou a oferta de reconversão. A principal razão para a introdução desta medida é para manter e melhorar a eficiência do trabalho dos empregados. Segundo a empresa, a iniciativa teve efeitos em grande parte positivas tanto para os funcionários como para a empresa. Embora a empresa financia a diferença no salário dos trabalhadores reafectados, os custos brutos por trabalhador são relativamente baixos, no valor aproximado SIT 20.000 (€ 83) por mês. Estes custos são compensados pelo fato de que a produtividade dos funcionários na nova posição geralmente aumenta as metas e padrões e a qualidade do seu trabalho é melhor. Ao mesmo tempo, a empresa se beneficia da maior satisfação dos colaboradores, um clima organizacional mais favorável, e uma relação de maior confiança entre os funcionários e a empresa. No futuro, o LIP Bled prevê a criação de uma outra empresa que irá雇用 os trabalhadores mais velhos e deficientes que já foram empregados na LIP Bled. Vai também雇用 trabalhadores cujo exame médico anual preventivo revelar uma deficiência ou algum problema médico. O objectivo desta medida é duplo: melhorar os níveis de qualificação e diminuir o perfil etário da sociedade existente; e para permitir que a nova empresa para tirar proveito das disposições legais que regulam os empregadores que contratam pessoal mais velho e deficientes. Esta medida especial fez com que o departamento de RH mais conscientes das necessidades dos trabalhadores mais velhos em relação a sua

produtividade e satisfação no trabalho. Este movimento pode ser atribuído em grande parte ao diálogo social favorável dentro da empresa, que por sua vez levou a um novo acordo colectivo que inclui disposições para a reafectação dos trabalhadores mais velhos para as posições menos exigentes. A medida complementa outras iniciativas dentro da empresa, tais como: entrevistas anuais, medidas para manter os registros de e redução do nível de licença médica, e as medidas destinadas a promover a educação e formação.

## **Caso 9 - Saúde e Bem-estar**

**País:** Espanha

**Empresa:** Pikolin

### **Quadro Organizacional:**

A Pikolin é uma empresa familiar líder de mercado em Espanha na produção e comercialização de produtos para o sono como colchões e estrados de cama, participando em 35% do mercado. Está sedeadas em Zaragoza e representa uma empresa importante para a região onde tem o maior armazém da Europa para este tipo de produção. Em 2005 o seu volume de negócio atingiu os 183.000.000€. A empresa tem filias em França e Portugal e na sua fábrica de Zaragoza fabrica produtos para os mercados espanhol e português. Nos últimos anos a empresa tem investido em pesquisas e desenvolvimento tal como a inovação e a implementação de novas tecnologias no processo de produção. A Pikolin emprega entre 1.500 a 1.600 trabalhadores dependendo das necessidades de produção. Cerca de 80% dos colaboradores possuem contractos a longo prazo. A idade média dos trabalhadores é de 40 anos e 25% dos trabalhadores têm idade superior a 45 anos e 10% têm idade superior a 55 anos. Os trabalhadores mais velhos têm sido utilizados na empresa por 25 a 30 anos tendo cumprido lá a maior parte da sua carreira. Cerca de 90% dos trabalhadores são do sexo masculino e apenas 10% do sexo feminino, metade dos quais trabalham na área de fabrico. A Pikolin sublinha o valor da experiência de trabalho dentro da empresa no seu acordo colectivo, sendo que os trabalhadores mais velhos podem beneficiar igualmente de oportunidades de formação e disfrutar do reconhecimento pelo seu trabalho. A empresa conta com diálogo, negociação e consulta com representantes de três sindicados que representam os trabalhadores. Os delegados sindicais integram a comissão de saúde e segurança no trabalho da empresa. A legislação actual garante a participação dos trabalhadores na concreção, adopção e implementação de medidas de prevenção de risco.

### **Boas Práticas:**

Desde a aprovação da lei relativa à prevenção dos riscos profissionais em 1995, a empresa assegura o acompanhamento regular da saúde dos trabalhadores em relação aos riscos específicos a que estão expostos no seu trabalho. Como resultado desta política de saúde e do perfil da força de trabalho actual (35% dos funcionários estão com idade acima de 45 anos e têm vindo a trabalhar por um longo tempo com a empresa), a Pikolin aplica-se a reafectação sistemática dos trabalhadores a uma posição de um nível semelhante que é mais adaptada às suas necessidades físicas. Na prática, os trabalhadores mais velhos são mais frequentemente os beneficiários destas medidas. Como resultado da actual Lei 35/2002, a Pikolin desenvolveu uma política de reforma flexível e oferece contractos de alívio para os funcionários. Como parte dessa política, a empresa promove a transferência de conhecimentos e experiência dos mais velhos para os trabalhadores mais jovens, bem como promove a posição dos

trabalhadores mais jovens. Os funcionários que desejam reduzir suas horas de trabalho aos 60 anos de idade são parcialmente substituídos por jovens trabalhadores – geralmente ficam como agentes temporários para a empresa - o que facilita a transferência de conhecimentos e experiência. A empresa reconhece e valoriza altamente o conhecimento e a experiência realizada por trabalhadores mais velhos. A Pikolin mantém a empregabilidade dos seus colaboradores através da implementação de políticas de saúde e de reforma específicas a partir do qual os trabalhadores mais velhos, em particular, podem beneficiar. Num contexto económico, em que são cada vez mais utilizadas reduções de pessoal e reforma antecipada para gerenciar o número de funcionários e reduzir os custos, as seguintes iniciativas fazem parte de uma política de recursos humanos que reconhece o valor dos trabalhadores mais velhos. De acordo com a legislação vigente e para acomodar o perfil dos trabalhadores, a Pikolin aplica uma política de saúde para o pessoal que beneficia muito os trabalhadores mais velhos. A política de saúde une cuidados de saúde e a melhoria do bem-estar dos trabalhadores com readaptação para uma nova posição, onde os trabalhadores recebem formação para ajudá-los a adaptar-se ao novo trabalho, com a aquisição de novas competências e conhecimentos. A aplicação desta política de saúde foi motivada pela lei relativa à prevenção dos riscos profissionais. A empresa tem a sua própria equipa médica, composta por dois médicos especializados em medicina do trabalho assistido por dois técnicos de medicina, e seu próprio escritório de prevenção de riscos. É realizada uma verificação anual de saúde de carácter obrigatório para todos os trabalhadores. Os colaboradores em posição com um maior potencial de riscos, tais como aqueles que trabalham directamente com produtos químicos ou em cais de carga, são monitorizados maior frequência. Com base nessa avaliação, a empresa tenta melhorar a ergonomia, ajustando o local de trabalho para a condição física dos colaboradores e também incentiva a recolocação dos trabalhadores para novos postos de trabalho, a fim de eliminar os riscos específicos de trabalho para a saúde do empregado. Não há estatísticas disponíveis sobre a percentagem exacta de funcionários que beneficiaram com estas medidas ao longo dos anos, mas os números estão a aumentar com a crescente força de trabalho. Tanto os trabalhadores com a empresa têm uma avaliação positiva das medidas em vigor. Actualmente, a reafectação a outros locais de trabalho tornou-se uma prática comum na empresa, para a satisfação de gestores de recursos humanos e funcionários. Esta política tem resultado na melhoria da saúde e bem-estar dos colaboradores, diminuição da ausência do trabalho devido a doenças, e uma redução de reforma antecipada devido a incapacidade. Nenhuma pesquisa foi realizada sobre os efeitos da política sobre a produtividade da empresa. No entanto, os gestores de recursos humanos relatam que esta forma de trabalho permite que a empresa beneficie da experiência profissional dos trabalhadores que tenham trabalhado na empresa por um longo tempo. Os valores da empresa reforçam altamente a experiência que os trabalhadores mais velhos têm, e a mobilidade no local de trabalho melhorando a ajuda para mantê-los ativos e reduzindo os riscos de saúde. No que diz respeito à política de reforma gradual, a Pikolin tem vindo a aplicar uma política de reforma com base em contractos de socorro, o que facilitou a transferência de conhecimentos dos mais velhos para os mais jovens. Os empregados com 60 anos ou mais podem reduzir as suas horas de trabalho entre 25% e 85%. Se os empregados optarem por fazer uso desta opção, eles mantêm o mesmo salário e benefícios de assistência social (em proporção ao número de horas trabalhadas e coberto pela pensão de reforma). No entanto, a empresa deve contratar alguém para trabalhar o número de horas que o trabalhador mais velho desempenhava até que o funcionário mais velho se aposenta. Desde 2002, um total de 82 trabalhadores têm aproveitado o regime de reforma gradual, e as relações de trabalho entre os trabalhadores mais velhos e mais novos são relatados para ser muito bom. A concepção, adopção e aplicação de ambas as medidas foi negociado e acordado entre delegados sindicais e a empresa, e as medidas continuarão a operar nos próximos anos.

## **Casos portugueses**

**Empresa:** Lidergraf

**Tipo de prática:** Formação e desenvolvimento

### **Quadro Organizacional:**

A Lidergraf, situada no parque industrial de Vila do Conde no norte de Portugal, está envolvida na produção e venda de produtos das artes gráficas. Estabelecido em 1994, a Lidergraf está equipado para assegurar todas as necessidades de comunicação de clientes. A escala de produtos abrange os folhetos de propaganda, cartazes, catálogos, compartimentos e formulários comerciais, entre outros. Em 1998, a Lidergraf mudou o seu formulário legal e transformou-se numa corporação. Em 2001, devido a um aumento nas encomendas, à realização das necessidades dos clientes e à procura de um aumento de flexibilidade com uma maior capacidade de produção, fez com que a empresa se tenha deslocado para maiores instalações e adquiriu uma imprensa comercial offset. A empresa aumentou igualmente o seu número de pessoal durante este tempo em quase 30%. Hoje, a Lidergraf emprega mais de 100 trabalhadores, dos quais apenas 9% são mulheres. O perfil da idade da mão de obra da empresa é relativamente novo com uma idade média de 34 anos. Quase 60% dos trabalhadores têm menos de 30 anos, e somente 7% têm mais que 50 anos. Aproximadamente 40% da mão de obra de Lidergraf é composta por trabalhadores pouco qualificados; cerca 50% são empregados especializados ou altamente qualificados, quando os 10% restantes são estagiários. A empresa considera o seu principal recurso como sendo o equipamento tecnológico que instalou, a qualidade da gestão e as competências dos seus empregados. Para manter todo o pessoal actualizado nas habilidades mais recentes, Lidergraf fornece aos empregados formação contínua, especialmente nas novas tecnologias. Inferior a 1%, o baixo retorno dos empregados é um possível indicador do seu nível de satisfação profissional.

### **Boas Práticas:**

Embora a proporção de empregados mais velhos na Lidergraf seja baixa, a empresa valoriza em particular a experiência, as habilidades e o "know-how" dos trabalhadores mais velhos. A baixa proporção de empregados mais velhos não é devido à política de recrutamento da empresa, porque a Lidergraf não tem um perfil preferido de idade. Em vez disso, tem mais a ver com o facto de 90% dos candidatos têm menos de 30 anos. O baixo número de empregados mais velhos que trabalham na Lidergraf estão todos em posições principais e têm sido promovido nos últimos anos. Além do director geral, que tem 63 anos, a empresa emprega, por exemplo, um gerente comercial de 60 anos, um gerente de divisão de 55 anos e dois operadores especializados altamente qualificados com 64 e 70 anos respectivamente. O operador de 70 anos foi recrutado há cinco anos. Porque a empresa está extremamente satisfeita com o desempenho dos seus empregados mais velhos, gostaria de recrutar mais trabalhadores nesta faixa etária; contudo, mal recebe candidaturas de pessoas neste grupo-alvo. A Lidergraf não encontrou nenhum problema com os empregados mais velhos relativamente a estes estarem relutantes em efectuarem formações adicionais ou estarem pouco dispostos a desenvolver as suas competências. Pelo contrário, os trabalhadores mais velhos são empenhados em assegurar que suas habilidades tecnológicas estão actualizadas, visitando ou participando em cursos de formação e nos programas, por exemplo, quando máquinas novas são adquiridas. A empresa acredita que os empregados mais velhos são pelo menos tão produtivos quanto os trabalhadores mais novos – se não mais ainda. Na opinião da Lidergraf, os trabalhadores mais velhos possuem habilidades e experiência mecânica mais

elevada, um melhor conhecimento sobre máquinas e a capacidade de manter o processo de produção apesar de falhas no funcionamento. Para maximizar os benefícios para a empresa deste conhecimento baseado na experiência, a Lidergraf apoia a cooperação entre os empregados mais novos e os mais velhos, incluindo transferência de conhecimento entre gerações, organizando equipas de trabalho com idades mistas. Isto permite que o conhecimento seja transferido durante o processo do trabalho. A Lidergraf coloca grande confiança nas capacidades de seus empregados mais velhos e apoia a sua promoção. Isto pode ser ilustrado pelo exemplo do gerente comercial que tem trabalhado na empresa desde a sua fundação. Devido às suas relativamente baixas qualificações, o gerente começou na área da produção. Contudo, devido ao desenvolvimento das suas competências e ao seu bom desempenho, foi promovido para um trabalho mais responsável e exigente. Embora inicialmente não tenha querido mudar de trabalho, o empregado em questão ficou agora muito satisfeito com os desafios novos oferecidos por esta posição. A consideração que a Lidergraf tem para com o desempenho dos seus empregados mais velhos deve igualmente mostrar aos empregados mais novos que a empresa está interessada em reter os seus empregados o maior tempo possível. Por este motivo, a empresa investe nos seus trabalhadores mais novos e mais velhos e apoia a sua cooperação e aprendizagem mútua, por exemplo com equipas de idade variada. Além disso, a empresa paga um salário que está acima do salário colectivamente acordado, assim como fornece aos empregados as condições de trabalho favoráveis e os incentivos sociais. É o objectivo da empresa ser um empregador para a vida.

**Empresa:** Somelos

**Tipo de prática:** Formação e desenvolvimento

**Quadro Organizacional:** O grupo Somelos opera no sector de matérias têxteis e está situado no noroeste de Portugal, no município de Guimarães, uma área com uma longa tradição nas matérias têxteis. As actividades principais do Grupo são a produção de algodão e os fios misturados, tecido para camisas e roupas de desporto, tingidos e finalização. Numa perspectiva organizacional, a Somelos incorpora empresas especializadas de apoio dentro do grupo, tal como a Industrial Maintenance Organisation, Tecnologia da Informação e Management. Cada divisão dentro do grupo participa nas principais feiras no mundo inteiro, onde podem indicar sua experiência na inovação de qualidade, de tecnologia e projecto. A selecção cuidadosa das matérias-primas, juntamente com uma dedicação à qualidade e ao serviço ao cliente, permite ao grupo alcançar um nível elevado de excelência de produto. A empresa é orientada para a exportação e fornece produtos a cada continente, com a União Europeia que é o maior mercado e Itália que é o cliente individual mais importante a nível nacional. Actualmente, a Somelos emprega 616 empregados, dos quais 40% são mulheres. Aproximadamente 20% da mão-de-obra total têm 50 anos ou mais. Além disso, aproximadamente 36% dos empregados trabalharam na empresa há 15 anos ou mais. Os trabalhadores mais velhos são tidos em grande consideração, que se reflecte no facto de 20 trabalhadores mais velhos terem recentemente sido promovidos devido à sua experiência e bom desempenho de trabalho. Não há nenhum conselho de trabalhos nesta empresa familiar mas o diálogo social informal é caracterizado por uma cooperação tradicionalmente boa entre empregados e gerência.

**Boas Práticas:** A Somelos avalia todos os seus empregados, independentemente de sua idade, e implementou uma cultura de igualdade de oportunidades. Para se tornar um empregador mais atrativo e reter a maior parte dos seus funcionários o maior tempo possível, a empresa desenvolveu diversas medidas: uma organização de trabalho com idades variadas, promoção da saúde, um sistema de avaliação de desempenho do trabalho, formação e incentivos sociais. A maioria dos empregados são qualificados e o grupo respeita particularmente a experiência substancial dos seus trabalhadores mais velhos. Isto aplica-se em ambas as divisões da produção assim como a de gestão. Principalmente na área da produção, o funcionamento das máquinas exige o conhecimento prático baseado na experiência, que a maior parte dos trabalhadores mais velhos possui. Ao reconhecer este importante papel dos trabalhadores mais velhos na empresa e para reter e transferir os seus conhecimentos, a Somelos implementou um sistema de transferência de conhecimentos entre gerações. Os trabalhadores mais velhos e experientes e os trabalhadores mais novos com actualizado "know-how" tecnológico trabalham junto em equipas de trabalho com idade variada. Misturando as equipas desta maneira, a gerência espera complementar as capacidades e as competências dos empregados e promover a transferência mútua do conhecimento entre membros do pessoal. A troca prática de conhecimento e a experiência deve ser um processo em dois sentidos e sendo um sucesso tanto o conhecimento-doador e o conhecimento-receptor lucram com a troca. Assim, não só os empregados mais novos colocam a par os seus colegas mais velhos no que diz respeito às mais recentes tecnologias, como os empregados mais novos igualmente aprendem determinadas habilidades com os seus colegas mais velhos, tais como a operação e manutenção das máquinas. A conclusão que os trabalhadores mais velhos são no mínimo tão produtivos como os trabalhadores mais novos podem igualmente ser concluída através da baixa taxa de ausência por doença da empresa de 4%; esta figura chave permanece estável através dos grupos etários. Para manter a saúde dos seus empregados, a Somelos tenta constantemente melhorar as suas condições de trabalho e ergonomia, e igualmente fornece controles médicos regulares e preventivos. Para assegurar um desempenho orientado e justo pagamento, o grupo desenvolveu um sistema de avaliação do trabalho. Além do pagamento básico – que é mais alto do que os salários colectivamente acordados – a Somelos paga um bónus que depende do desempenho de trabalho do empregado. Os trabalhadores mais velhos saem-se bastante bem a este respeito. Devido à sua experiência e conhecimento prático, conseguem geralmente um desempenho melhor do que os trabalhadores mais novos e recebem consequentemente um pagamento mais elevado. Este sistema de avaliação apoia igualmente a política de retenção de empregados, porque os jovens reconhecem que o grupo recompensa o bom desempenho, a experiência, a lealdade e o desenvolvimento dentro da empresa. O interesse da empresa em reter os trabalhadores mais velhos reflecte-se igualmente no facto de que nenhum caso da reforma antecipada ter surgido nos últimos cinco anos. Ao mesmo tempo, esta situação indica que os trabalhadores mais velhos estão satisfeitos com suas condições de trabalho e a política de emprego da organização. Não somente para os empregados mais velhos mas todos os empregados, a Somelos fornece igualmente um número medidas e de políticas. As actividades de formação para todos os trabalhadores, por exemplo, devem permitir aos empregados desenvolver continuamente suas competências durante toda a sua carreira. O grupo recompensa a aprendizagem ao longo da vida, como a promoção recente de 20 empregados com mais de 50 anos demonstra. Um outro exemplo dos serviços disponíveis é o jardim de infância da empresa, que deve melhorar o balanço do trabalho e vida familiar. Consequentemente, a política de empresa pode ser descrita como uma abordagem a longo prazo que considera as questões de envelhecimento.

#### 4. ANÁLISE ESTATÍSTICA AOS IECT

Figura V.2A – Diferença de médias entre idade trabalhador face ao tipo de contrato

ANOVA					
hh2_b. Age - Respondent					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	81385,123	2	40692,561	315,447	,000
Within Groups	3621411,372	28073	129,000		
Total	3702796,494	28075			

Multiple Comparisons					
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
(I) Tipocontrato	(J) Tipocontrato			Sig.	Lower Bound
Sem termo	A termo	5,028*	,218	,000	4,51 5,55
	Outro	3,015*	,246	,000	2,43 3,60
A termo	Sem termo	-5,028*	,218	,000	-5,55 -4,51
	Outro	-2,013*	,310	,000	-2,76 -1,27
Outro	Sem termo	-3,015*	,246	,000	-3,60 -2,43
	A termo	2,013*	,310	,000	1,27 2,76

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.5A – Diferença de médias entre idade trabalhador face ao risco de perder o emprego

ANOVA					
hh2_b. Age - Respondent					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	35599,886	2	17799,943	132,076	,000
Within Groups	5100402,970	37845	134,771		
Total	5136002,856	37847			

Multiple Comparisons					
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
(I) risco de perder o emprego	(J) risco de perder o emprego			Sig.	Lower Bound
Não concorda	Nc/ Nd	1,851*	,163	,000	1,46 2,24
	Concorda	2,144*	,155	,000	1,77 2,51
Nc/ Nd	Não concorda	-1,851*	,163	,000	-2,24 -1,46
	Concorda	,292	,198	,421	-,18 ,77
Concorda	Não concorda	-2,144*	,155	,000	-2,51 -1,77
	Nc/ Nd	-,292	,198	,421	-,77 ,18

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.9A – Diferença de médias entre idade trabalhador face à facilidade em encontrar novo emprego -

ANOVA					
hh2_b_Age - Respondent					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	190563,890	2	95281,945	756,969	,000
Within Groups	3875880,315	30792	125,873		
Total	4066444,205	30794			

Multiple Comparisons								
hh2_b_Age - Respondent		Bonferroni						
		(I) encontrar novo emprego	(J) encontrar novo emprego	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Não concorda	Nc/Nd			4,434*	,174	,000	4,02	4,85
	Concorda			5,261*	,147	,000	4,91	5,61
Nc/Nd	Não concorda			-4,434*	,174	,000	-4,85	-4,02
	Concorda			,827*	,189	,000	,37	1,28
Concorda	Não concorda			-5,261*	,147	,000	-5,61	-4,91
	Nc/Nd			-,827*	,189	,000	-1,28	-,37

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.11A – Diferença de médias entre idade trabalhador face às perspectivas de carreira -

ANOVA					
hh2_b_Age - Respondent					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	155728,781	2	77864,390	595,151	,000
Within Groups	5117727,997	39117	130,831		
Total	5273456,778	39119			

Multiple Comparisons								
hh2_b_Age - Respondent		Bonferroni						
		(I) Perspectivas de carreira	(J) Perspectivas de carreira	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Não concorda	Nc/Nd			1,808*	,148	,000	1,45	2,16
	Concorda			4,619*	,134	,000	4,30	4,94
Nc/Nd	Não concorda			-1,808*	,148	,000	-2,16	-1,45
	Concorda			2,811*	,159	,000	2,43	3,19
Concorda	Não concorda			-4,619*	,134	,000	-4,94	-4,30
	Nc/Nd			-2,811*	,159	,000	-3,19	-2,43

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.13A – Diferença de rendimentos entre grupos etários

**ANOVA**

ef10\_eu. How much are your net monthly earnings from your main paid job? (EURO)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,834E8	2	91678685,31	83,487	,000
Within Groups	2,415E10	21991	1098117,133		
Total	2,433E10	21993			

**Multiple Comparisons**

ef10\_eu. How much are your net monthly earnings from your main paid job? (EURO)  
Bonferroni

(I) Gidade	(J) Gidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos 30	30-49	-242,084*	19,612	,000	-289,04	-195,13
	50 mais	-241,418*	21,358	,000	-292,55	-190,28
30-49	Menos 30	242,084*	19,612	,000	195,13	289,04
	50 mais	,665	16,151	1,000	-38,00	39,33
50 mais	Menos 30	241,418*	21,358	,000	190,28	292,55
	30-49	-,665	16,151	1,000	-39,33	38,00

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.22A – Diferença de médias entre idade trabalhador face às perspectivas de realização do mesmo tipo de trabalho aos 60 anos

**ANOVA**

hh2\_b. Age - Respondent

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94664,153	2	47332,076	437,737	,000
Within Groups	3146875,681	29103	108,129		
Total	3241539,833	29105			

**Multiple Comparisons**

hh2\_b. Age - Respondent  
Bonferroni

(I) q75. Pensa que será capaz de fazer o mesmo trabalho quando tiver 60 anos?	(J) q75. Pensa que será capaz de fazer o mesmo trabalho quando tiver 60 anos?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Yes, I think so	No, I don't think so	3,342*	,142	,000	3,00	3,68
	I wouldn't want to	4,045*	,171	,000	3,64	4,46
No, I don't think so	Yes, I think so	-3,342*	,142	,000	-3,68	-3,00
	I wouldn't want to	,704*	,190	,001	,25	1,16
I wouldn't want to	Yes, I think so	-4,045*	,171	,000	-4,46	-3,64
	No, I don't think so	-,704*	,190	,001	-1,16	-,25

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.I A e B - Índices de aprendizagem e de formação

APRENDIZ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11217	33,5	34,2	34,2
	1,50	14705	43,9	44,9	79,1
	2,00	6832	20,4	20,9	100,0
	Total	32754	97,9	100,0	
Missing	System	710	2,1		
	Total	33464	100,0		

FORMACAO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	910	2,7	2,7	2,7
	1,33	7004	20,9	21,1	23,8
	1,67	8045	24,0	24,2	48,0
	2,00	17260	51,6	52,0	100,0
Missing	Total	33219	99,3	100,0	
	System	245	,7		
	Total	33464	100,0		

Figura V.IC – Correlação entre aprendizagem e perspectivas (actuais e futuras) face ao emprego

Correlations					
		APRENDIZ	RiscoPE2	NOVOemp2	PERSP2
APRENDIZ	Pearson Correlation	1	,039**	-,098**	-,222**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40325	30896	30191	29702
RiscoPE2	Pearson Correlation	,039**	1	-,092**	-,177**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30896	31539	24593	23863
NOVOemp2	Pearson Correlation	-,098**	-,092**	1	,187**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30191	24593	30842	23709
PERSP2	Pearson Correlation	-,222**	-,177**	,187**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	29702	23863	23709	30339

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figura V.34A – Diferença de médias entre países face ao nível de autonomia

Multiple Comparisons						
		95% Confidence Interval				
(I) Gpaises	(J) Gpaises	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Países nórdicos	Países anglo-saxónicos	-,13826*	,00890	,000	-,1633	-,1133
	Europa central	-,12313*	,00634	,000	-,1409	-,1053
	Sul da Europa	-,08095*	,00705	,000	-,1007	-,0612
	Europa de Leste	-,13220*	,00678	,000	-,1512	-,1132
Países anglo-saxónicos	Países nórdicos	,13826*	,00890	,000	,1133	,1633
	Europa central	,01512	,00760	,465	-,0062	,0364
	Sul da Europa	,05731*	,00819	,000	,0343	,0803
	Europa de Leste	,00606	,00797	,1,000	-,0163	,0284
Europa central	Países nórdicos	,12313*	,00634	,000	,1053	,1409
	Países anglo-saxónicos	-,01512	,00760	,465	-,0364	,0062
	Sul da Europa	,04219*	,00530	,000	,0273	,0571
	Europa de Leste	-,00907	,00494	,665	-,0229	,0048
Sul da Europa	Países nórdicos	,08095*	,00705	,000	,0612	,1007
	Países anglo-saxónicos	-,05731*	,00819	,000	-,0803	-,0343
	Europa central	-,04219*	,00530	,000	-,0571	-,0273
	Europa de Leste	-,05125*	,00582	,000	-,0676	-,0349
Europa de Leste	Países nórdicos	,13220*	,00678	,000	,1132	,1512
	Países anglo-saxónicos	-,00606	,00797	,1,000	-,0284	,0163
	Europa central	,00907	,00494	,665	-,0048	,0229
	Sul da Europa	,05125*	,00582	,000	,0349	,0676

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.37A – Diferença de médias entre países face ao nível de participação

Multiple Comparisons						
		95% Confidence Interval				
(I) Gpaises	(J) Gpaises	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Países nórdicos	Países anglo-saxónicos	-,19031*	,01690	,000	-,2378	-,1429
	Europa central	-,31063*	,01172	,000	-,3435	-,2777
	Sul da Europa	-,32081*	,01323	,000	-,3580	-,2837
	Europa de Leste	-,26079*	,01252	,000	-,2959	-,2256
Países anglo-saxónicos	Países nórdicos	,19031*	,01690	,000	,1429	,2378
	Europa central	-,12032*	,01467	,000	-,1615	-,0791
	Sul da Europa	-,13050*	,01591	,000	-,1752	-,0858
	Europa de Leste	-,07048*	,01532	,000	-,1135	-,0275
Europa central	Países nórdicos	,31063*	,01172	,000	,2777	,3435
	Países anglo-saxónicos	,12032*	,01467	,000	,0791	,1615
	Sul da Europa	-,01018	,01023	,1,000	-,0389	,0185
	Europa de Leste	,04984*	,00929	,000	,0238	,0759
Sul da Europa	Países nórdicos	,32081*	,01323	,000	,2837	,3580
	Países anglo-saxónicos	,13050*	,01591	,000	,0858	,1752
	Europa central	,01018	,01023	,1,000	-,0185	,0389
	Europa de Leste	,06003*	,01114	,000	,0288	,0913
Europa de Leste	Países nórdicos	,26079*	,01252	,000	,2256	,2959
	Países anglo-saxónicos	,07048*	,01532	,000	,0275	,1135
	Europa central	-,04984*	,00929	,000	-,0759	-,0238
	Sul da Europa	-,06003*	,01114	,000	-,0913	-,0288

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figura V.FC – Correlação horários flexíveis com conciliação trabalho com vida familiar

		Correlations	
		Conciliacao	HORARIOSFL EX
Conciliacao	Pearson Correlation	1	,140**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33254	33153
HORARIOSFLEX	Pearson Correlation	,140**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33153	33360

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## **5. GUIÕES DE ENTREVISTA**

### **AOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS**

1. O envelhecimento da força de trabalho constitui, hoje em dia, um traço marcante do mercado de trabalho, havendo quem defenda que irá conduzir, inevitavelmente, a uma situação de escassez da mão de obra. Concorda com este diagnóstico? Como é que a empresa se está a preparar para lidar com esta realidade? Ela é já uma preocupação presente?
2. Como encara as actuais políticas públicas de prolongamento da vida activa? Quais as implicações destas directivas para as empresas e nomeadamente para as suas políticas de gestão dos recursos humanos?
3. Quais são, para si, os problemas principais dos trabalhadores mais velhos (45+ anos) no mercado de trabalho?
4. Qual o impacto deste processo de envelhecimento na gestão da empresa? (Produtividade, salários...). Quais as vantagens/ dificuldades de gerir um efectivo mais envelhecido? Quais os desafios para a organização?
5. Perguntas específicas sobre o emprego dos trabalhadores mais velhos
  - a. Peso na estrutura organizacional
  - b. Perfil - qualificações/ profissões
  - c. Mais valias dos trabalhadores mais velhos
  - d. Principais problemáticas associadas aos trabalhadores mais velhos
  - e. Relacionamento intergeracional (chefias/ colegas)
6. Existe uma política da empresa em termos de gestão do envelhecimento?
7. Política de recrutamento:
  - a. Recrutamento efectuado nos últimos anos (1/ 5 anos): se sim, para que lugar(es)? Perfil de candidato? Dificuldades encontradas?
  - b. Quais acha que são as vantagens de recrutar ou manter um trabalhador com mais idade? E de um trabalhador mais novo?
  - c. Se tivesse de começar agora tudo de novo, por exemplo, criar uma empresa, quem recrutaria? Porquê?

8. Política de formação:

- a. Programas de desenvolvimento profissional contínuo ou pontual, como resposta a necessidades específicas?
- b. Programas específicos para os trabalhadores mais velhos?
- c. Adesão dos trabalhadores mais velhos aos programas de formação?

9. Política de progressão de carreira

- a. Existe? Quais os critérios?

10. Política de retenção dos trabalhadores mais velhos:

- a. Incentivos à permanência?
- b. Introdução de sistemas flexíveis de trabalho?

11. Política de saída:

- a. Saídas efectuadas nos últimos anos (1/ 5 anos): se sim, de que lugar(es)? Perfil?
- b. Condições para a reforma (idades, situações específicas). Existem programas de preparação para a reforma?
- c. Antecipação da reforma ou postecipação da reforma? (Pedidos)

12. Como vê a actuação do Serviço Social na empresa? Contributos? Assistentes sociais são chamadas em que circunstâncias? Áreas? Matérias?

## AOS ASSISTENTES SOCIAIS

1. O Serviço Social em contexto de empresa

- a. História do serviço social na organização: desde quando existe? Dimensão do corpo profissional?
- b. Principais funções – evolução das funções?
- c. Qual a sua ligação ao departamento/ direcção de recursos humanos?
- d. Principais potencialidades de uma integração do serviço social na DRH? Principais constrangimentos?

2. Especificidades e desafios da intervenção em contexto empresarial

- a. considera que o trabalho desenvolvido pelo assistente social numa empresa é diferente do trabalho exercido noutro tipo de estrutura/organização?
- b. quais os desafios actuais do Serviço Social no contexto empresarial?
- c. em caso de conflito ou divergência de interesses entre aquilo que são as exigências organizacionais e os interesses dos trabalhadores como se vê enquanto assistente social?

- d. como vê a actuação do serviço social na empresa?
- e. considera que ao longo das últimas décadas o serviço social de empresa tem vindo a perder lugar face a outros campos de intervenção? Porquê?

### 3. Campos e estratégias de intervenção

- a. tipo de solicitações lhe são apresentadas (quer por parte da gestão, quer dos trabalhadores)?
- b. que tipo de intervenção têm sido desenvolvida? Campos de actuação? (Movimento sindical Accção Social, Recursos Humanos) Relação com instituições da comunidade (parcerias, rede social, etc.)?
- c. quais as principais problemáticas associadas aos efectivos mais velhos?
- d. qual o contributo que o Serviço Social tem dado (estratégias de intervenção nesta matéria) ou pode dar neste campo?
- e. qual a sua intervenção na (re)definição das políticas de RH e no seu ajustamento ao envelhecimento da força-de-trabalho?
- f. considera que o serviço social tem espaço de actuação na empresa?
- g. constrangimentos que tem sentido na sua experiência de intervenção (políticos, institucionais, relações com colegas, relações com trabalhadores, pessoais - dimensões éticas)?
- h. considera que a intervenção do serviço social constitui uma mais valia na promoção dos direitos e na satisfação das necessidades dos trabalhadores? Em que medida contribui para a melhoria da sua qualidade de vida no trabalho?

### 4. As políticas de RH e os trabalhadores mais velhos

- a. qual a percepção que tem enquanto assistente social quanto às políticas de RH seguidas pela empresa (contratação, progressão na carreira, desenvolvimento de competências, saída)
- b. acha que estas promovem uma igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores, independentemente da sua idade?

## **ÀS COMISSÕES DE TRABALHADORES**

1. O envelhecimento da força de trabalho constitui, hoje em dia, um traço marcante do mercado de trabalho, havendo quem defenda que irá conduzir, inevitavelmente, a uma situação de escassez da mão de obra. Concorda com este diagnóstico? Como é que acha que a empresa se está a preparar para lidar com esta realidade? Ela é já uma preocupação presente?
2. Como encara as actuais políticas públicas de prolongamento da vida activa? Quais as implicações destas directivas para as empresas e nomeadamente para as suas políticas de gestão dos recursos humanos?
3. Quais são, para si, os problemas principais dos trabalhadores mais velhos (45+ anos) no mercado de trabalho?
4. Qual o impacto deste processo de envelhecimento na gestão da empresa? (Produtividade, salários...). Quais as vantagens/ dificuldades de gerir um efectivo mais envelhecido? Quais os desafios para a organização?
5. Quais os principais problemas relatados pelos trabalhadores? Existem problemas específicos relativamente aos trabalhadores mais velhos (45+ anos)? (problemáticas? Relacionamento com chefias/ colegas? Condições de trabalho?)
6. Existe uma política da empresa em termos de gestão do envelhecimento?
7. Qual a percepção que a comissão de trabalhadores tem quanto às políticas de RH seguidas pela empresa (contratação, progressão na carreira, desenvolvimento de competências, saída). Como estas se aplicam no caso dos trabalhadores mais velhos?
8. Relação da comissão de trabalhadores com a gestão?
9. Como vê a actuação do serviço social na empresa?

## 6. GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

### Grelhas análise de conteúdo das entrevistas – GRH

Categoría análise	GRH1 (TAP)	GRH2 (CTT)	GRH3 (EDP)
Preocupação com envelhecimento da força de trabalho	<p>“O problema do envelhecimento não é mais 1 ano ou menos 1 ano em termos de trabalho nas empresas. (...) O problema maior que se coloca é quando as pessoas chegam a determinados patamares... eu tenho pessoas com 70 anos que estão excelentes e pessoas mais jovens que não estão.”</p>	<p>“Eu penso que socialmente vamos continuar a ver uma certa discrepância entre um interesse societário que não me parece que seja no atual estado da arte convergente com o que a maioria das empresas têm. Eu penso que a maioria das empresas continua a olhar com preferência à saída das pessoas, mais cedo que mais tarde. E preferem renovar depois os quadros, até porque isso geralmente traz algumas poupanças. (...) Eu diria que a razão talvez principal é que o pensamento dominante nos dias de hoje ainda está mais no sentido de achar que as alterações que a sociedade conheceu e o mundo do trabalho, a nova forma de trabalhar e as novas ferramentas fazem com que as empresas tendem a achar que passam mais facilmente sem as competências que as pessoas mais velhas tinham, e valorizam talvez até excessivamente as competências de maior dinamismo de maior adaptabilidade num momento mais curto, do que aquelas competências mais estabilizadas que os trabalhadores de longo prazo tinham.”</p> <p>“Eu penso que as empresas neste momento estão a refletir um bocadinho o espelho de uma certa tendência social que sobrevaloriza os jovens relativamente aos idosos.</p> <p>Parece que para a maioria das empresas, sobretudo aquelas que vêm do sector, não sei se nas outras será semelhante, a questão ainda não é sentida, houve demasiadas saídas por antecipação e portanto a gente vai sentir isso daqui a uns anos, e só aí é que às tantas vamos começar a acordar e a começar a tomar medidas.”</p> <p>Quanto ao prolongamento da vida ativa: “eu não sei se é positiva, eu acho que as empresas não a entendem como positiva, acho que o paradigma dominante do ponto de vista das empresas ainda é, até porque muitas delas continuam sobre a pressão da redução de custos e a saída dos mais velhos é uma forma fácil de obter esses resultados, eu penso que sem racionalizar o assunto, a maioria das empresas continua no paradigma de se possível é preferível não ter essa população. Eventuais políticas serão mais de reação, se de facto isso acontecer, se a realidade vier a mostrar que as pessoas vão ficar nas empresas, então as empresas vão por reação criar instrumentos e políticas. Tenho algumas dúvidas que haja muitas empresas que de uma forma ativa vão dizer vamos já criar.”</p>	<p>“O que sentimos é que tínhamos de facto uma população bastante alargada que não estava a ser abrangida por nenhum programa em concreto, tínhamos um conjunto de condições mais macro como o fim das reformas antecipadas e o prolongamento da idade da reforma e em que essas pessoas vão continuar a trabalhar mais tempo... tínhamos ainda o contexto da possibilidade de poder integrar novos colaboradores, o que durante algum tempo nos ficou vedado... Estes que daqui a uns anos irão sair... Ou seja uma série de condicionantes que nos levaram a refletir sobre a necessidade de fazer algo”.</p> <p>(...) “Essa questão que coloca sobre alguns tipos de trabalho que com o avançar da idade não podem continuar a ser realizados é uma preocupação que sempre tivemos e os nossos colaboradores são submetidos periodicamente avaliações da sua condição física e que podem ser indicados por parte da medicina do trabalho como situações em que as pessoas já não estão, por exemplo, aptas para subir a um poste. E aí as pessoas são reconvertidas para outro tipo de atividades. Agora se me pergunta se eu sinto que existem abordagens/políticas específicas para este tipo de população... Aquilo que vivemos no dia a dia são questões mais ligadas com a própria gestão do conhecimento...”</p>

Impactos e desafios do envelhecimento da força de trabalho	<p>“A oferta do mercado de trabalho deve ser vista a nível global e nós estamos a ver a nível local. Nós só temos menos jovens a entrar no mercado de trabalho porque o mercado de trabalho não tem oferta. Não vejo que haja escassez de mão-de-obra, nunca vai haver escassez de mão-de-obra. O que pode haver é mão-de-obra mais cara ou mais barata consoante a oferta e a procura. As pessoas têm que se adaptar, a mão-de-obra vai ter que meter na cabeça a ter mobilidade. Os trabalhadores com 40, 50, 60 anos têm que pensar o que querem fazer, porque o mundo mudou. Os direitos adquiridos acabaram. Quanto mais gente sair, menos dinheiro vai haver na segurança social. Com 40, 50, 60 ou 70 se calhar tem que voltar ao mercado de trabalho. O envelhecimento para as empresas não tem problema nenhum. Se as empresas vão ter as pessoas mais tempo vão ter que investir mais em formação. Está tudo preparado para que as leis do trabalho se alterem para que o despedimento fique facilitado em Portugal.”</p>	<p>“(...) nunca sentimos uma grande pressão de envelhecimento no sentido da execução profissional. Nós temos casos com limitação que vamos adaptando, o que eu quero dizer é que nunca teve um volume que tornasse em si um problema. Os casos que surgem têm sido tratados e resolvidos como casos individuais, porque nunca ganham a dimensão que até seria talvez expectável.”</p> <p>“Nós temos neste momento poucas pessoas com mais de 60 anos, foram todas quase saíndo. O que quer dizer que nos próximos anos a gente não vai até ter muitas saídas naturais, nós vamos se calhar daqui a 5/10 anos começar a ver que começamos a ter uma população, pelo menos uma parte da população envelhecida.”</p> <p>“(...) algumas trocas de experiências, isso foi uma das coisas que uma vez eu verifiquei, porque eu ouvia os nossos fóruns europeus, eles já falavam do problema do envelhecimento activo, das políticas para o envelhecimento ativo, era uma das coisas que nós não sentímos necessidade. (...) Aquilo que eles estão a sentir vamos sentir daqui a 5/10 anos e vamos se calhar sentir ao mesmo tempo algum envelhecimento e se calhar sem ter, bom ainda teremos tempo de, agora com as saídas que foram acontecendo talvez de poder rejuvenescer um pouco, mas como a empresa também tem vindo a reduzir pessoal, são dois elementos convergentes que fazem com que nós, a média etária está em linha com a europeia, estamos nos 43/44 anos mas por outro lado a distribuição é diferente, a distribuição deles é mais envelhecida, mas também mais rejuvenescida e a nossa está mais central, o que vai adiar um bocadinho a problemática, e eu penso que isso também é uma das coisas que tem feito com que nós não tenhamos até agora tomado como um dos assuntos que tenha uma prioridade no sentido de desenvolver políticas específicas.”</p>	<p>“Provavelmente irão haver ganhos e dificuldades com as quais temos que lidar. A dificuldade de não podermos fazer um rejuvenescimento tão rápido dos nossos efectivos como gostaríamos, mas por outro lado vamos conseguir ter pessoas mais experientes como tipo de conhecimento dentro da organização pois os mais novos podem trazer um conjunto de energia mas falta-lhes aquela prática. Eu acho um grande desafio esta possibilidade de conciliar diferentes gerações que são muito diferentes, têm formas de estar muito diferentes e nós achamos que estes programas ou quaisquer outros que surjam são importantes também nessa ótica, ou seja, de tentar pôr as várias gerações a trabalhar com um objectivo comum.</p> <p>Para lhe dar um exemplo, nós temos dentro do programa valorizar a experiência alguns colaboradores mais seniores que são responsáveis pelo acolhimento dos novos colaboradores e a quem pedimos que partilhe a sua experiência e o seu conhecimento da organização. Algumas destas pessoas não têm um grande conhecimento técnico ou que já tiveram mas que se tornou obsoleto ou porque a sua função passou para outsourcing ou porque as tecnologias mudaram, há por parte deles um conhecimento da cultura da empresa, do seu ADN, que é importante passar. Portanto eles terão sempre esse papel...”</p>
O emprego dos trabalhadores mais velhos/ Vantagens e desvantagens de um efectivo	<p>“Se for para funções de nível técnico convém por gente já com experiência, para funções de nível inicial, não tem vantagem nenhuma porque é preferível trazer pessoas da escola, energia nova e não vêm formatadas. Pra entrar mais</p>	<p>“(...) eu diria em termos gerais que eles são de dois âmbitos, um deles é um âmbito mais físico, o grau de energia eu não diria empenho porque é uma coisa distinta e nós temos trabalhadores extraordinariamente empenhados, aliás alguns tão empenhados que não querem sair da empresa, querem continuar a trabalhar mesmo depois dos 65, não temos muitos mas temos 4 ou 5 e que têm boas avaliações. Mas eu diria que há aí um primeiro problema por vezes de energia, de facto às vezes as</p>	<p>“Para além do conhecimento que é inegável... e reforço uma vez mais que na nossa área isso é muito importante... Não é por acaso que nas nossas ações de formação temos muitos formadores internos cujo conhecimento é</p>

mais envelhecido	<p>velhos têm que ter qualificações e têm que fazer um trade off diferente. Se a função não é muito qualificada, a idade e as competências são indiferentes, porque eu vou ter que lhe dar as competências base. Se é para funções muito qualificadas aí sim eu tenho pessoas com 40, 50 anos na empresa mas é para funções muito específicas. Agora, se está na faixa dos 40 e não tem competências específicas é mais complicado arranjar emprego. O grande problema é, o que fazer com as pessoas no final de vida? Temos que manter actualizadas, faz um esforço de formação para manter as pessoas actualizadas nos sistemas, nas línguas. A empresa modernizou-se enormemente e as pessoas têm que ir atrás. As empresas e as pessoas têm que investir nelas.”</p> <p>“... o sistema de construção salarial torna caro esses trabalhadores, eu aqui já mudei isso das antiguidades, já acabei com isso, o problema aqui é que se tem que fazer o trade off nalgumas das funções, o problema é que a pessoa vai subindo na carreira. Quando alguém é despedido e já tem uma posição salarial, não vai aceitar outra posição salarial. Os mais velhos quando ficam sem emprego mantêm-se no desemprego infinitamente. Há uma fase em que o desemprego tem um ponto de equilíbrio em que basicamente aquilo que o mercado me dá é muito perto daquilo que me dá o desemprego, então vou estar 3 anos fora do mercado de trabalho. Quando voltar ao mercado de trabalho, estive 3 anos fora. A produtividade tem que ser 40% superior a um indivíduo que eu fosse recrutar</p>	<p>pessoas já não têm o mesmo grau de resistência, não têm a mesma capacidade, se calhar na própria gestão da vida pessoal vida profissional, não têm a mesma disponibilidade que os mais jovens, que é uma coisa sempre apreciada pelos gestores, pela capacidade de entrega e disponibilidade que as outras pessoas até por uma carreira longa já não. O segundo aspecto que me parece que é do ponto de vista organizacional, que é um dos problemas que as organizações sentem relativamente aos trabalhadores mais velhos é um maior foco ou maior desajustamento relativamente às novas competências que são necessárias, trabalha-se de maneira diferente, não só ao nível do ritmo mas sobretudo nós já não estamos nos tempos em que aprendímos algo e o que aprendímos no serviço para depois aplicarmos durante vida profissional, hoje em dia a gente tem que estar continuamente a reaprender e isso é mais complicado para os trabalhadores mais velhos. As organizações sentem, parece-me a mim que esses trabalhadores estão habitualmente menos equipados que quem chega de novo. Por exemplo a informática aí é capaz de ser mais trituradora. Há outras competências que equilibram ou que acabam por ser mais cruciais, nomeadamente quando estamos a falar em lugares de enquadramento de chefias em que aí até uma certa maturidade, uma certa experiência acaba por poder ter mais utilidade. O que faz, por paradoxal que possa parecer com que isso depois muitas vezes também crie algum olhar que vê com virtude os mais jovens, porque as chefias são pessoas de maior maturidade, maior experiência mas portanto também pessoas que não tiveram em contacto com as últimas descobertas da sua própria disciplina às vezes, vêm com muito interesse ter na sua equipa jovens que trazem essa frescura e esse conhecimento. Para quadros técnicos, para as pessoas que trabalham a um nível mais analítico de conceção, reflexão, isso as empresas vêem algum problema nos mais velhos por falta de frescura do conhecimento. Mesmo na forma como se interrelacionam com as pessoas, a própria relação colaborador/chefia, havia no passado uma forma de estar que não é a mesma que hoje e às vezes não é só da chefia com o trabalhador, é muitas vezes do trabalhador com a chefia. Há muitos trabalhadores mais antigos que são muito passivos na sua atitude face ao trabalho, esperam mais que se lhes diga é para fazer isto desta maneira, etc. Quando estamos a falar, ao contrário de pessoas que têm funções de definição de políticas de enquadramento e organização do trabalho por vezes essa maturidade é mais importante do que essa frescura, portanto aí não é tanto um problema.”</p> <p>“(...) nós temos uma distribuição bastante equilibrada, não somos uma daquelas empresas em que se olha e diz é só jovens, os velhos estão todos afastados. (...) Nós temos um certo equilíbrio mas é verdade até que as pessoas em vários cargos de responsabilidade são pessoas de uma idade que seriam pessoas que as empresas já estariam a dizer que estavam um bocado velhas e ali ninguém acha que esse problema existe, porque valoriza a maturidade, o enquadramento que são capazes de fazer e a experiência que têm que lhes permite saber reagir a situações. Eu não tenho dúvidas que se olharmos para as nossas lojas (...) tenderemos a achar que as pessoas mais jovens têm capacidades que as pessoas mais velhas não têm. E</p>	<p>construído aqui... E focando não tanto na idade mas na experiência e antiguidade diria que para além do bom senso que a idade traz, há todo um conhecimento daquilo que são as redes informais e da forma de resolver problemas dentro da organização que alguém que é recém-chegado não terá com certeza. Isso permite-lhes resolver as questões mais rapidamente ou através de outros canais porque conhecem a organização.”</p> <p>Desvantagens: “Claro que sim. Falando novamente de estereótipos podem ser pessoas que estão um bocadinho mais cristalizadas na forma de fazer as coisas e com alguma resistência a alguns desafios...”</p>
------------------	--	---	---

	<p>hoje. As empresas estão no mercado para serem competitivas. Tem que haver muito mais esforço formativo na parte de cada um e procurar alternativas de empregabilidade. Se estou 40% acima do valor de mercado, é bom pensar onde vou arranjar emprego.</p> <p>Vantagens da idade para as empresas: “claro que traz, só fica velho quando o gap que tem que colmatar pelo valor que ganha a mais face aquilo que seria o ponto de entrada ficar demasiado elevado para levar o próprio empresário a pôr em causa a sua permanência na empresa. Ou começa a investir na carreira dele ou não chega. Eu acho que o mercado em Portugal tem que ser reconfigurado.”</p>	<p>aí estou a falar de capacidades muito mais ao nível social e comportamental, a maneira como lidam com os clientes, como são capazes de apreender os novos produtos, de os apresentar.”</p>	
As políticas de RH na empresa - Recrutamento - Formação - Progressão na carreira - Retenção dos trabalhadores - Gestão das saídas	<p>Recrutamento:</p> <p>“Neste momento estamos a meter 300 e tal pessoas na empresa, tudo jovens (...) até aos 26 anos”.</p> <p>Saídas:</p> <p>“Em termos de empresa, nós temos um estatuto especial (...) tínhamos a hipótese de nossos trabalhadores irem para a reforma aos 60 anos, com reforma antecipada sem penalização”. “As empresas têm pouca margem em termos de decisão final da saída das pessoas porque está na mão delas.”</p>	<p>Recrutamento:</p> <p>“estamos a falar sobretudo de contratação a termo para as funções de carteiro e estamos a falar de um número que não é muito expressivo, contratação para os quadros permanentes geralmente fora dessas áreas, até mais em áreas de quadros, por exemplo nós recrutamos algumas pessoas nas áreas das engenharias e arquitecturas porque nós temos muitos edifícios, temos um património imobiliário grande e aí tínhamos tido muitas saídas. Recrutámos algumas pessoas nas áreas dos novos negócios, mas digamos que percentualmente estamos a falar de números reduzidos, nós recrutámos talvez cerca de 200 pessoas nos últimos 10 anos. Curiosamente para a área das engenharias e arquitecturas nós aí até fomos buscar gente já com alguma experiência, não fomos à procura dos mais jovens. Para os novos negócios recrutamos pessoas mais jovens.”</p> <p>Formação:</p> <p>“nós fazemos um plano anual de formação ajustado às necessidades de negócio e desenvolvimento das várias áreas mas é inequívoco que nós temos nos últimos anos traçado alguns eixos estratégicos para a formação que um dos princípios que têm como base é que tem que haver um desenvolvimento contínuo. Temos um misto das duas coisas e aí mais uma vez a formação está muito orientada para a necessidade ou para o desenvolvimento ou associada a uma determinada população alvo ou a uma determinada função, mas mais uma vez muito a ver com a actividade ou a necessidade de um determinado departamento e mais uma vez aí não temos nenhuma distinção relativamente à idade.”</p>	<p>Recrutamento:</p> <p>“Há na empresa este aspecto mais dinâmico de novas admissões sobretudo nas áreas técnicas e operacionais em que estamos a ter a possibilidade de fazer a integração de novos colaboradores e alterar a curva de idades, bastante marcada pelo peso de uma população mais envelhecida (...) talvez por ter havido aqui um período em que não podíamos recrutar... Nas áreas técnicas isto ainda durou alguns anos...Isto já nos anos 2000... (...) Sobretudo no caso das funções técnicas e de gestão vamos ter de acelerar estes mais jovens para assumir novos desafios à medida que forem subindo...”</p> <p>“Quanto ao tipo de funções temos recrutado para várias áreas... Mais operacionais... O nosso grande problema é tipicamente mais nas áreas operacionais mas temos também ao nível de quadros, em que tipicamente vamos buscar pessoas licenciadas.”</p>

	<p><b>Progressão na carreira:</b>          “Também nunca senti na empresa uma discriminação ou um afastamento das pessoas por razão de idade. Nós continuamos a nomear para cargos e a ter em concurso e a seleccionar pessoas que estão na empresa há muitos anos. Não temos um limite de idade formal ou informal.”</p> <p><b>Saídas:</b>          “Nós temos até agora, uma idade de aposentação que é bastante inferior àquela que é a idade legal. Por um lado porque as pessoas da CGA podiam ainda beneficiar daquele binómio de 60, 36 ou até menos, portanto nós temos pouca gente que nessas profissões trabalha muito para lá dos 60 anos. O que nós temos é pessoas que optam por aposentar-se tão cedo quanto as condições legais o permitem. Temos uma primeira tendência no comportamento dos nossos trabalhadores que é de preferirem sair mais cedo do que mais tarde. Nós já tínhamos uma certa tendência a ver as pessoas a saírem a partir dos 56 quando juntavam aos 36 anos de trabalho, quando podiam juntar o binómio que na altura a lei permitia.”          “(...) nós temos reduzido fortemente. Eu cheguei à empresa e nós éramos talvez 17000 pessoas nós agora somos cerca de 12000/ 13000 com as empresas do grupo. Nós tínhamos uma utilização de trabalhadores contratados a termo que nos picos do verão, no natal, chegavam a 1500/ 2000 pessoas. Nós hoje não devemos ter 1000 trabalhadores contratados nos momentos mais intensos. Os números baixaram significativamente. Nós nunca tivemos despedimentos. Eu só me lembro de um momento em que houve um incentivo às pessoas que voluntariamente pedissem a reforma antecipada, mas também estávamos a falar de pessoas que já tinham condições. Isso também durou pouco tempo. A empresa conseguiu com as saídas naturais fugir à redução de pessoal que queria que fosse acontecer.”</p>	<p>(...) “até alguns anos atrás as entradas estavam fechadas, com muitas saídas mas poucas entradas, e sentimos que perdemos muito conhecimento com algumas saídas.”</p> <p><b>Formação:</b>          “Nós temos agora a universidade da empresa foi criada a cerca de 3 anos e que é constituída por duas escolas... Mais transversais, ligadas a funções de desenvolvimento de directivos ou de liderança... e depois foram constituídas outras escolas por área de negócio: escola de produção, a escola de distribuição, onde os colaboradores têm formação mais técnica e mais direcionada para as áreas de trabalho. Eles estão preparadas para “varrer” toda a população... Isto para além das necessidades específicas de formação que são identificadas todos os anos após o processo de avaliação de desempenho...”</p> <p><b>Saídas:</b>          “Segundo o acordo colectivo de trabalho eles têm a possibilidade de, conjugando antiguidade e idade, antecipar para antes dos 65 anos. No entanto aí as pessoas fazem contas e em função do seu contexto familiar vêem se compensa sair mais cedo ou se preferem ficar mais tempo... Nesta situação temos várias pessoas a pedir... Mas temos outras que não, até porque muitas vezes entraram tão jovens que apesar de terem os requisitos preferem continuar a trabalhar. Mas isso é da livre iniciativa do trabalhador.”          “Depois existem mais algumas acções específicas para o segmento da população que já está muito perto de</p>
--	--	---

			<p>idade de reforma e aí sim existe a possibilidade de redução do horário de trabalho e um conjunto de medidas para apoiar essa transição. Por exemplo algumas das nossas empresas fazem algumas sessões de preparação para a reforma, mas aqui já estamos a falar de gestão de saídas na fase final da vida activa.”</p> <p>Incentivos à permanência: “Nós temos o programa conciliar que como já disse é um programa transversal aos vários segmentos etários que tem um conjunto de medidas... Uma delas é o da flexibilização dos horários de trabalho, a possibilidade de trabalhar em a partir de casa, mas tudo isto depende da função. Por exemplo as pessoas que trabalham nas centrais não podem trabalhar a partir de casa, mas estamos a falar de funções mais de suporte basta ter um portátil e com acesso remoto ao sistema pode. Existe esse conjunto de medidas para facilitar a conciliação do trabalho com a vida familiar. Mas estas são, uma vez mais, medidas que são genéricas e transversais aos diferentes colaboradores...”</p>
Política de gestão do envelhecimento	n.r.	“(...) Talvez isso seja uma das razões para a empresa não tem políticas específicas para o envelhecimento neste momento.” “Na minha experiência na empresa (17 anos) não é algo que surja como natural nós estarmos a introduzir a variável idade como uma variável discriminante. Isso faz também com que não tenhamos políticas dirigidas a essa população.”	O programa valorizar a experiência: “o programa começou a ser desenhado em 2009 a partir da percepção de que tínhamos uma série de programas destinados aos trabalhadores mais jovens mais que tenhamos uma grande quantidade de colaboradores mais seniores aqui em portugal com mais de 30 anos de antiguidade e que não estavam a ser alvo de nenhum programa específico. Estamos a falar de cerca de 3 mil e quinhentos colaboradores em portugal com mais de 30 anos da antiguidade, num efectivo de cerca de

			<p>sete mil. Apesar de muitos terem menos de 55 anos pois entraram muito novos na empresa. Nossa foco não foi tanto procurar pessoas com mais de 55 anos ou que estivessem próximo da reforma mas sim pessoas que tivessem conjunto de conhecimentos ou experiências adquirida ao longo de muitos anos no grupo e que com o aproximar da idade de saída nós não estávamos a fazer nada que permitisse dinamizar esse conhecimento. Também sabemos que é um segmento que por vezes está mais desmotivado ou por estar a fazer a mesma coisa ou porque não vê perspectivas. Então criamos um programa com esses dois vectores: por um lado, dinamização e transferência de conhecimentos (não necessariamente do mais velho para o mais jovem) e por outro, de motivação individual. Até porque até alguns anos atrás as entradas estavam fechadas, com muitas saídas mas poucas entradas, e sentimos que perdemos muito conhecimento com algumas saídas. É assim que surge o programa com a sua primeira edição em 2010.”</p> <p>“O que sentimos é que tínhamos de facto uma população bastante alargada que não estava a ser abrangida por nenhum programa em concreto, tínhamos um conjunto de condições mais macro como o fim das reformas antecipadas e o prolongamento da idade da reforma e em que essas pessoas vão continuar a trabalhar mais tempo... tínhamos ainda o contexto da possibilidade de poder integrar novos colaboradores, o que durante algum tempo nos ficou vedado... Estes que daqui a uns anos irão sair... Ou seja uma série de condicionantes que nos</p>
--	--	--	---

			<p>levaram a refletir sobre a necessidade deste programa.</p> <p>“Que eu tenha conhecimento... para além daquele conjunto de medidas e que tem a ver com a preparação e gestão de saída... não.”</p>
A articulação com o Serviço Social	n.r.	<p>“Sente-se na empresa que o serviço social e o apoio aos beneficiários, um dos nossos sistemas é visto como uma das coisas mais valorizadas pelos trabalhadores e pelos seus familiares. É algo que sempre senti desde que cheguei à empresa. Tem a ver com toda a área de apoio social e benefícios quer do plano de saúde, quer dos outros benefícios que são acompanhados pela área da gestão social, isso é algo claramente muito querido pelos trabalhadores, sem diferença das profissões, do nível de responsabilidade. (...) Eu diria que do ponto de vista da gestão técnica dos recursos humanos me parece que há uma valia extraordinária no serviço pelo seguinte: a gestão de recursos humanos é mais gestão, está mais entroncada com a gestão do que quando comecei a trabalhar, as pessoas eram muito a sua disciplina às vezes até de formação base e os recursos humanos eram uma coisa que não era visto como parte da estrutura dirigente e de gestão das organizações, que tinha desvantagens, tinha algumas vantagens. Uma delas é que dava às vezes maior liberdade de intervenção em matérias mais sensíveis. O facto de ser parte intrínseca da gestão faz com que há matérias que não podem ou não devem ser trabalhadas pela estrutura típica de gestão. A minha área por exemplo, se calhar eu próprio, somos muito vistos como representante da estrutura de gestão e administração da empresa, não será a minha área a que as pessoas se vão dirigir com determinadas matérias porque esperam que eu tenha uma abordagem que é uma abordagem de gestão, enquadramento profissional, remuneratório, avaliação de desempenho. Há matérias que até pela sua natureza sensível as pessoas sentir-se-iam demasiado expostas ou vulneráveis se fossem tratar isso com a área que institucionalmente trata por exemplo também da gestão da carreira.</p> <p>Portanto é essencial do meu ponto de vista a existência de áreas como esta que criam espaços que são espaços de gestão de pessoas, que de facto isso é muito útil na gestão às vezes do equilíbrio psicosocial das pessoas, ou para que as pessoas possam em paralelo com uma revolução mais formal da sua situação junto da empresa possam também ter alguém que as ajude a lidar com o problema que é mais do foro emocional ou do foro psíquico.</p> <p>Aliás não é por acaso que já desde há alguns anos embora nem sempre com o mesmo nome, o responsável pelas duas áreas é o mesmo, isso é logo um facto que permite estabelecer essa comunicação. Nisso a empresa é muito forte, as grandes forças da empresa é que aos níveis intermédios dos responsáveis, os responsáveis com um grande sentido prático e de realismo tratam uns com os outros de uma maneira muito fluida as matérias que acham que são necessárias. Nenhum de nós se inibe, ainda por cima agora que estamos todos no mesmo piso, e é frequente</p>	<p>“Os assuntos sociais têm um âmbito definido... (...) no passado, as áreas dos serviços sociais estavam integradas nas áreas das direcções de recursos humanos das empresas. Com a criação da edp valor, há cerca de 10 anos, foi decidido centralizar todo um conjunto de actividades (contabilidade, compras, tudo o que é a parte mais administrativa... e os serviços sociais) por forma a ser criado um conjunto de sinergias em termos de serviços para as várias empresas.”</p>

		<p>irmos falar uns com os outros, discutir matérias de uma forma que agiliza a gestão das pessoas e dos recursos humanos e que tem em conta essa fluidez de informação e de preocupações entre uma área e outra. Nós tivemos no passado programas de apoio e combate ao alcoolismo e à toxicodependência, se isso tivesse numa unidade que eu vou chamar “tradicional” de gestão de recursos humanos eu duvido que aquilo funcionasse. O facto de estar associado à área da gestão social e beneficiários fez com que aquilo funcionasse bem e as pessoas tivessem confiança e isso nunca foi impeditivo mantendo o respeito pela confidencialidade das áreas de recursos humanos interagirem com a área de gestão social nessas matérias. Aqui é um ponto forte.”</p>	
--	--	--	--

### Grelhas análise de conteúdo das entrevistas – Comissão de trabalhadores

Categoria análise	CT1	CT2
A questão do envelhecimento nas empresas e a gestão das idades	“Quando deixamos de actuar de maneira efectiva começamos a envelhecer. Quando deixa de haver desafios, isso depende um bocado das características das pessoas. Há pessoas que não gostam de desafios, independentemente das idades, e há outras que só gostam. Juntar pessoas com maneiras de ser diferentes, é muito interessante. São os melhores grupos para trabalhar. Embora as pessoas possam pensar que não, por experiência própria, são os melhores grupos para trabalhar.”	<b>Política de gestão das idades:</b> “isso não é feito, até porque aquilo que seria normal é que a empresa todos os anos em função do número de pessoas que saem pelo menos substituisse algumas para que a média etária se mantivesse. Aquilo que verificamos é que há faixas etárias nos ctt com muita gente e outras com muito pouca gente. E isto leva a que em determinadas épocas no futuro, nós tenhamos aqui conjuntos muito significativos de pessoas que vão sair e que não houve um rejuvenescimento. Nos últimos anos não tem havido este cuidado de criar políticas que permitam por um lado, a empresa garantir postos de trabalho mais duradouros. A empresa está a ser gerida a nível da administração e a nível das próprias direcções está a ser gerida um bocadinho para hoje. Não há qualquer tipo de planeamento. O objectivo é reduzir ao máximo o número de trabalhadores, o objectivo é degradar a qualidade do serviço prestado porque a gente não quer é ter meios afectos ao serviço, o objectivo é reduzir o património da empresa, os imóveis, vender o que pudermos vender, realizarmos o maior número de dinheiro. Não há aqui uma perspectiva de futuro.”
O emprego dos trabalhadores mais velhos (problemas e especificidades)	“... as vantagens e desvantagens... depende das profissões. A grande preocupação neste momento na tap é mesmo com a empresa, ou seja, os mais velhos sentem uma ligação com a empresa. Temos muita gente com determinada idade que constantemente estão a dar formação, a receber e a dar, quer na formação mais directa com o posto de trabalho, quer na indirecta. Na manutenção são mistos. Nas outras áreas os próprios grupos são muito homogéneos.”	“Problemas específicos dos trabalhadores mais velhos não, não há. A média etária na empresa anda nos 42 anos, na distribuição neste momento é capaz de ser um bocadinho maior. (...) Efectivamente há um elevado nível de alcoolismo nos trabalhadores da distribuição, é menor do que era, mas continua a existir, é desde os trabalhadores mais novos aos trabalhadores mais velhos.” “Nós na empresa temos aqui 3 ou 4 questões que são muito importantes, por um lado, as mudanças nos métodos de trabalho, têm sido de tal maneira radicais que as pessoas de mais idade às vezes ficam até quase ofendidas porque tudo aquilo que lhe ensinaram como forma de trabalhar, hoje vêm lhes dizer que tem que ser exactamente o contrário. Há um conjunto de tecnologias, de máquinas de equipamentos que as pessoas têm alguma dificuldade em se adaptar. Houve uma mudança da imagem dos balcões em que as posições de trabalho mudaram e que as pessoas reclamam, não se adaptam com facilidade a estas alterações. Temos muita dificuldade em alterar estes pormenores.”

<p>As políticas de RH na empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento</li> <li>- Formação</li> <li>- Progressão na carreira</li> <li>- Retenção dos trabalhadores mais velhos</li> <li>- Gestão das saídas</li> </ul>	<p><b>Recrutamento:</b></p> <p>“Tiveram ao longo dos últimos tempos uma forte tendência para não deixarem entrar ninguém ou minimizar as entradas, portanto as pessoas vão saindo naturalmente quando atingem as idades para saírem.”</p> <p>“(...) se olhar para o quadro médio da empresa, das várias áreas, vem detectado que grosso, ou seja, onde estão mais pessoas a nível etário é entre os 35 e os 49. Ninguém entra.”</p> <p><b>Política de recursos humanos:</b></p> <p>“... sempre fomos dependentes da política dos vários governos, e todas as empresas estatais ao longo dos anos, todas faziam sempre a mesma coisa, que era, tudo o que era contratado, chegavam ao dia 31 de dezembro e despediam-nos e quando chegava ao dia 2 ou 3 de janeiro entrava tudo outra vez. Era para aparecer nos mapas que tinham muito menos gente.</p> <p><b>Retenção dos mais velhos:</b></p> <p>“Há determinado número de pessoas para determinado número de tarefas que são realmente necessárias, depois há uma série de postos que podem ter pessoas a mais ou não. Posso-lhe garantir que há zonas que têm pessoas a menos. Temos que dividir o número de efectivos pela quantidade de voos. Nós mantemos mais ou menos o mesmo número de pessoas, mas a nível de operação nós triplicámos.”</p> <p>“Acabarem-se com as equipas mistas, misturar parte do pessoal que vem das faculdades com o pessoal que tem o know how. Um dos problemas de Portugal, sinto isso ao nível de várias empresas, é que a maior parte das pessoas que estão na gestão têm falta de know how.”</p> <p><b>Retenção dos mais velhos:</b></p> <p>“A maior parte dos nossos directores das áreas técnicas, é tudo pessoas que vieram da parte técnica e só se vão embora mesmo à última, e muitas vezes vai-se busca-los lá fora novamente enquanto se está a tentar meter aqui outro que não esta ainda em condições. As pessoas das áreas técnicas, o normal, que eu noto, são pessoas muito válidas. Aliás os próprios comandantes, penso que voam não sei se até aos 60 se 63. Eles vão mesmo até à última, são eles que fazem a maior parte das qualificações, são eles que ensinam os outros.</p>	<p><b>Recrutamento:</b></p> <p>“A empresa têm tido uma política de recursos humanos pouco instável, nos anos 80 houve 8 ou 9 anos que não contratou, não admitiram ninguém para os quadros, recorreu muito a contratação a termo, e depois em 2003 fizeram um fluxo de admissões elevadas. 2003/2006 houve cerca de 3000 admissões, para todas as áreas da empresa. Depois voltou-se novamente a uma situação de estagnação, são fluxos que se reflectem na estrutura etária da empresa, temos trabalhadores muito novos e depois muito velhos, e há ali períodos que não temos ninguém.”</p> <p><b>Gestão de saídas:</b></p> <p>“Neste momento, mesmo com o número elevado de aposentações que se tem verificado no último ano, ano e meio (tínhamos no grupo cerca de 13 mil e neste momento não atingem os 11 mil. ...) A idade média dos trabalhadores mesmo assim aumentou, porque há 3 anos que não se fazem admissões nos ctt, e portanto aquilo que estamos a verificar é a saída dos trabalhadores mais velhos e os mais novos que cá estavam vão envelhecendo.”</p> <p><b>Formação:</b></p> <p>“Olhando para aquilo que era a empresa, os trabalhadores iam tendo formação sem a obrigatoriedade da lei, nós íamos verificando ao longo da vida útil do trabalhador que o trabalhador passava por um conjunto de formações. Este modelo deixou de acontecer, e aparece efectivamente na lei uma obrigatoriedade das 25 horas de formação. Formalmente a empresa dá milhares de horas de formação por ano. Todos os trabalhadores têm aqui formação, isto formalmente. Aquilo que nós verificamos é que, por um lado há trabalhadores nesta casa que chegam a ter a mesma formação 5 anos seguidos, portanto não há aqui uma política de formação em função dos quadros. O esquema está montado, por exemplo em termos de avaliação as chefias deveriam propor a formação que entendem aos trabalhadores, mas não propõem formação. A direcção de formação cria as formações os directores dizem «dava-me jeito aquela formação ali». Dizem: «vocês precisam mandar para formação x pessoas» e eles mandam aquelas que não lhes fazem falta ou que menos são necessárias no local de trabalho. Portanto há trabalhadores nesta casa que as chefias intermédias entendem imprescindível no local de trabalho e que nunca têm formação e há aqueles que se não tivessem lá provavelmente não davam por falta deles e que têm formação até repetida vários anos a mesma formação. Temos outro problema em relação à formação que tem a ver com trabalhos muito específicos, por exemplo, na distribuição, não há grande possibilidade de libertar recursos para formação porque cada trabalhador tem uma área por exemplo de 11 km para fazer e se aquele não for fazer os 11 km os outros vão ter que fazer. Portanto não há aqui flexibilidade para formação. A empresa faz formação no local de trabalho, dá formação à chefia operacional para depois a chefia operacional transferir essa formação para os trabalhadores. Normalmente são feitos pequenos briefings de meia hora vinte minutos, não mais do que isso, senão depois compromete a actividade de distribuição. E depois os trabalhadores recebem os diplomas em casa a dizer que tiveram 6 horas de formação ou 5 horas de formação. (...) Há situações aí em alguns locais de trabalho tendo em consideração os escassos recursos existentes, o chefe diz que até deu a tal formação e não chegou sequer a dar a formação, faz uma acta, manda os trabalhadores assinarem. Está formalmente dada mas de facto não existe. As formações externas, são sempre às pessoas mais formadas. Se nós formos ver, o nível e o número</p>
--	--	--

	<p>Agora nas áreas que são mais viradas para escritório, ai acredito que as pessoas cheguem a uma determinada idade e estejam fartas.”</p> <p><b>Gestão das saídas:</b></p> <p>“Nós temos já de há uns anos para cá, um protocolo, pelo menos tínhamos um protocolo em que podíamos ter acesso a pré-reforma antecipada, neste momento, pelo menos a pré-reforma penso que ainda existe. O que acontece é que as pessoas não podem sair porque para sair, o normal, é necessário arranjar um substituto, ora se está tudo com as entradas vedadas tirando estes corpos específicos. É uma maneira de dizer, podem sair antes mas na realidade não conseguem. Tanto que temos muitos casos de pessoas, já reformados, que acabam por vir cá porque entretanto como não entrou ninguém há necessidade. Neste momento penso que a grande preocupação das pessoas não é tanto o sair ou não sair, é mais, será que me vão pagar a reforma. E os outros mais novos, dentro da minha faixa etária, é pensarem, qual é que vai ser o futuro da nossa companhia.”</p>	<p>de horas dadas a cada trabalhador, o peso das horas dadas a engenheiros e a pessoas com níveis de formação académicos e que ocupam lugares de chefia é o dobro ou o triplo da formação ou do número de horas dadas aos restantes trabalhadores.”</p> <p><b>Política de recursos humanos:</b></p> <p>“O tráfico postal é uma coisa que está a cair, mas também um conjunto de medidas que foram implementadas em termos de tecnologia e inovação, veio reduzir as necessidades de recursos humanos nas áreas de tratamento de correio, como também nas áreas da distribuição. (...) veio reduzir significativamente o número de trabalhadores, não aliviou a carga de trabalho. (...) a distribuição é uma actividade muito pesada, em termos físicos, e aquilo que vamos verificando é que os ritmos de trabalho vão aumentando. A quebra de tráfico obriga a empresa a aumentar os percursos de distribuição, também o esforço físico é cada vez maior e começámos a ter um problema, é que as pessoas com o aumento da idade de reforma, com o aumento da vida activa não têm capacidade física para se aguentarem até esse limite nestas áreas de distribuição. Existem áreas de distribuição em carro que atingem os 200 km por dia, existem áreas de distribuição de mota, que ultrapassam os 80 km diários, e nos percursos a pé, já vamos nos 11 km a pé. A empresa começa a não ter condições para aproveitar a capacidade de trabalho do trabalhador.”</p> <p>“Até aos anos 80, 88/89, a empresa tinha uma política de gestão de recursos humanos que era muito interessante e que me parece que era aquela que seria mais eficaz. Normalmente as admissões processavam-se nas carreiras profissionais mais baixas, carteiros, atendentes, balcões, e depois internamente iam abrindo concurso. As pessoas trabalhavam 4/5 anos naquelas actividades, que são as actividades mais duras, mas ao longo do tempo acabavam por concorrer e iam para outras actividades mais leves. Quando chegavam ao seu final de carreira estavam nos serviços centrais, que lhes permitia ter uma vida útil na empresa, dar o seu melhor, mais longa. Hoje em dia o nós verificamos é que a empresa para cargos em termos de gestão, contrata pessoas já devidamente formadas e para as áreas operacionais contrata pessoas que se mantêm nessas áreas. O número de acidentes laborais, até por aumento dos ritmos de trabalho têm vindo a aumentar e nós neste momento já sentimos, já temos esse problema grave que é, neste momento temos um conjunto de pessoas com limitações físicas que não conseguem ocupar na sua totalidade os trabalhos. A empresa tem que criar postos de trabalho adaptados que nem sempre o faz e portanto a sua vida activa muito antes dos 60 já está comprometida exactamente porque depois não há esta passagem para serviços mais leves. (...)Por outro lado, tentar encontrar tarefas que esses trabalhadores possam desempenhar, só que isto tem um problema, é que sempre que se concentram as tarefas mais leves nestes trabalhadores que estão limitados fisicamente aumenta-se o número de tarefas pesadas nos outros e portanto aumenta-se o risco de acidentes nos outros. Nós neste momento temos cerca 800 trabalhadores condicionados.”</p> <p><b>Gestão das saídas:</b></p> <p>“Este último ano e meio veio reduzir aqui a idade porque a empresa convidou os trabalhadores acima dos 55 anos a rescindir o contrato. Nas áreas não operacionais, a empresa convidou todos os trabalhadores com 55 anos ou mais para suspenderem o contrato de trabalho, ficam a receber 90% do vencimento e aguardarem em casa até à idade da reforma. Nas áreas operacionais que o número de acidentes de serviço e o número de pessoas limitadas é bem maior e as condições de</p>
--	---	--

		trabalho mais duras, a empresa convidou os trabalhadores acima dos 57 anos. Neste momento na distribuição e no atendimento trabalhadores acima dos 57 anos há para aí 60 ou 70 trabalhadores.”
Relação com a gestão	<p>“Percebendo eles o que percebem de aviação, têm o bom senso de não por o pessoal uns contra os outros nem contra eles. Agora vamos falar da parte social e da parte de pessoal, os trabalhadores da empresa em geral. Há sempre um bom senso, um diálogo.”</p> <p>“A chefia intermédia normalmente é muito fácil de dar a volta porque geralmente são pessoas que não querem entrar em grandes litígios.”</p> <p>“A nossa administração é uma administração que percebe do negócio.”</p>	<p>“Tem sido sempre ao longo dos anos uma relação muito cordial, ou seja, com excepção aí de dois anos que tivemos praticamente de relações cortadas, em que a administração da época deixou de reunir com a comissão de trabalhadores e participamos à inspecção de trabalho, porque por lei é obrigatório. Normalmente a comissão de trabalhadores reúne uma vez por mês com a administração, muito cordialmente. Notamos que são ouvidas, o reflexo delas é que às vezes não é. Ao longo dos anos sempre tivemos uma posição interventiva e as sucessivas administrações de uma forma ou de outra sempre se incomodaram com as posições da comissão de trabalhadores, e este incomodar obriga muitas vezes a mudar algumas posições, obviamente que não gerimos a empresa, obviamente muito daquilo que a gente diz a empresa faz tábua rasa e ignora mas há efectivamente aqui um conjunto de questões que nós notamos que eles mudam de opinião ou mudam de posição. Quando há coisas que nós identificamos que são menos corretas não nos calamos e isto leva a que haja algum respeito por aquilo que nós dizemos.</p> <p>Agora e olhando especificamente para a administração actual, das reuniões que temos tido, temos verificado da outra parte há uma atenção muito clara em relação áquilo que nós vamos dizendo. A tentativa sempre de contrariar aquilo que dizemos e de verificação daquilo que nós dizemos mas depois ao verificar as coisas, e o que é que se resolve, resolvem-se questões por exemplo sociais de trabalhadores, resolvem-se questões de respeito por um conjunto de normas, horários de trabalho, deslocação do trabalhador, este tipo de situações nós vamos conseguindo resolver. Situações de política de gestão da empresa, é muito mais difícil de resolver. Sabem que não podem fazer tudo sem que haja consequências e isso impõe algum respeito.”</p>
Relação com o Serviço Social	<p>“Não trabalho tudo com eles”. “...fazem aquilo que uma assistente social deve fazer, um bocadinho mais, são uma grande ajuda, desde acompanhamentos em baixa, acompanhamentos em internamentos, ajudas de ordem psicológica, de ordem económica. Estão na área de recursos humanos.”</p> <p>“As assistentes sociais têm alguma influência junto das direcções das áreas. Transferências de local de trabalho, ajudam o colaborador, absentismo, doenças, qualquer tipo de baixa, elas acompanham isso tudo. Se é preciso mais alguma coisa, elas junto da direcção, fazem a forcinha, o pressing para que seja dado mais qualquer coisa ao trabalhador.”</p>	<p>“Houve um programa específico para o alcoolismo e para a droga, foi extinto esse programa. Foi criado em 97/98 e durou até 2000. De facto sempre que nós identificamos ou que as chefias identificam e reportam, apesar de o programa não estar a funcionar as assistentes sociais continuam a acompanhar. (...) Sempre que identificamos uma situação e a reportamos às assistentes sociais, nos dois três dias subsequentes elas acompanham, tentam convencer as pessoas a ser internadas, tem havido aqui recuperação de álcool, droga, não é aquilo que era anteriormente.”</p>

## Grelhas análise de conteúdo das entrevistas – Assistentes Sociais

Categoría análise	AS1	AS2	AS3
O Serviço Social em contexto de empresa – enquadramento socio histórico	<p>“O serviço social na empresa começou em 64, foi uma professora do mitelo precisamente a dona Maria Carlota Guerra que vem para a empresa, está cá por pouco tempo mas é ela que forma os alicerces e foi acompanhando as políticas da empresa. Eu não tenho muita noção, até aos anos 70, foi sempre o apoio aos trabalhadores, passou por aí, mas de uma forma bastante estruturada, ela esteve sozinha até eu achar que por volta ali de 68/69. Em 68/69 começam a vir várias assistentes sociais tanto do mitelo como do iscsp. Acabou por ficar dessa época a dra ... que foi a chefe que me acolheu quando vim para cá, a dra ... que também estava e fez o meu enquadramento mais próximo e a dra .... A dra ..., entrei quando ela saiu. Foi na fase em que estávamos em pré reformas, em 93, bastante acentuadas na empresa, porque nessa época saiu um decreto-lei específico para a empresa e para algumas entidades em que permite a saída das pessoas aos 60 anos directamente para a reforma. (...) Essas senhoras tiveram todos esses anos na empresa, saíram há 10 anos/15 anos. Nos anos 70 com a vinda delas e elas devem ter sido admitidas porque a parte social estava a crescer na empresa, foi constituído o infantário, o refeitório foi criado e havia necessidade de haver alguém, além de todo o apoio aos trabalhadores. Havia também essas estruturas que havia necessidade de apoio de assistentes sociais.”</p> <p>“Desde os anos 70, somos 3 /4.”</p>	<p>“Nós tivemos na empresa o instituto das obras sociais. Na tradição das empresas nacionais, havia uma preocupação interna de responder a um nível social aos seus trabalhadores. Este IOS tinha todo o apoio aos trabalhadores no que diz respeito à saúde e também à questão dos filhos, da integração, dos infantários. Os correios eram uma empresa conjunta com as telecomunicações onde os seus trabalhadores funcionavam e trabalhavam por turnos. Havia as mulheres telefonistas, as estações de correio algumas abriam ao domingo, ao sábado, eram empresas que pela sua actividade havia uma necessidade desta componente da família, do apoio à família ser muito presente.”</p> <p>“O nosso serviço social, actual, nos termos em que ele existe resulta desta cultura e então, há um regulamento, que é o regulamento das obras sociais onde o serviço social está previsto e regulamentado. É um regulamento que prevê a prestação e cuidados de saúde (...) Quer os cuidados de saúde, quer a questão social, o apoio social aos trabalhadores, neste caso era mais aos beneficiários do nosso plano de saúde, está garantida digamos por um regulamento que é lei. É um regulamento que foi assinado por todas as estruturas, sindicais, organizações de trabalhadores. E é no âmbito do regulamento das obras sociais que se enquadra esta questão do apoio social e do serviço social.”</p> <p>“A vertente social sempre existiu na empresa.”</p>	<p>“Tem havido alterações ao longo dos anos, o serviço social na empresa é uma tradição que já vinha das empresas que deram origem à empresa, portanto a empresa, o sector eléctrico foi nacionalizado em 1975, e portanto a empresa é o fruto, a fusão de várias empresas do sector eléctrico existentes no país à data. Eu entrei em 79 para a empresa, não vim logo para o serviço social, em 83 fui colocada como assistente social. Havia um corpo bastante significativo de assistentes sociais que vinham das empresas, que foram integradas e com um papel reconhecido pela empresa, dentro do que era a empresa havia empresas organizadas por área de negócio, distribuição de energia, na altura a R... também estava integrada, a produção, estávamos organizados por diferentes empresas. Quando entrei eram à volta de 14/15, um número muito considerável, claro que na altura a empresa tinha 23 mil colaboradores em Portugal, neste momento em Portugal temos cerca de 7 mil colaboradores (...) Neste momento somos 5.”</p> <p>“A equipa de serviço social neste momento só tem assistentes sociais, no passado não foi sempre assim, portanto, inicialmente eram só assistentes sociais depois tivemos algumas pessoas com outra formação na área das ciências sociais, sociologia concretamente, e também tivemos alguns estagiários de outras áreas a trabalhar connosco mas por regra a coordenação e a maior parte do corpo de profissionais é de serviço social.”</p> <p>“... temos a vantagem de ter um corpo de profissionais que conhece muito bem a casa e que todos nós viemos de empresas, ou seja nenhum de nós caiu agora aqui sem conhecer a empresa, todos nós que estamos aqui na equipa estivemos anteriormente a trabalhar em direcções de recursos humanos e portanto isso dá-nos um grande conhecimento do terreno, de como as empresas funcionam e por outro lado temos uma proximidade muito grande com as chefias, porque muitas vezes antes de serem os recurso humanos a pedirem a nossa intervenção, as chefias ligam-nos, porque nós não temos propriamente um canal único de pedido de intervenção.”</p>
Especificidades	“Não acho diferente, mas não conheço outro [referência]	“O serviço social num contexto de empresa tem	“Há muitas matérias de índole social que acabam por estar a

e desafios da intervenção em contexto empresarial	<p>ao contexto empresarial]. Nós apanhamos de tudo, situações de saúde graves, acompanhamos situações nos hospitais, quando se justifica. Há determinadas situações que se resolvem por si. Não acho muito diferente lá de fora, é mais específico em determinadas coisas e temos que ter muito mais cuidado com as nossas intervenções em determinadas coisas, a nossa função é esta, se houver um dia menos bom para mim e se eu não for nada delicada para aquele utente, ele pode ficar zangadíssimo comigo, não volta a mim. Aqui não! Nós temos que estar sempre dispostos a atender as situações da melhor forma, utente é colega, e ele vai precisar de nós e nós precisamos deles. Houve fases em que poderíamos ter ido à vida, quando houve estas divisões. Vamos acompanhando e as pessoas vão ganhando confiança e ao longo dos anos vão-nos conhecendo.”</p> <p>“Nós neste momento, na forma como estamos organizados com a equipa de gestão, somos um prestador de serviços e que no nosso caso, não directa mas indirectamente, visa criar valor para a empresa. Nós sempre tivemos essa postura, nós nem nunca estivemos do lado do trabalhador, nem nunca estivemos do lado da administração e se calhar foi isso que fez com que ao longo destes anos todos nós conseguíssemos manter esta equipa aqui dentro. Também não nos metemos em questões sindicais. Já houve alguns elementos foram sindicalizados, mas eu achei que nem sindicalizada deveria ser. Achei que deveria estar de tal forma neutra. E mesmo em determinadas coisas dentro da empresa que possam dar determinado cariz nem eu nem as minhas colegas intervimos, não estamos presentes. Só em coisas que sejam neutras. Pode até acontecer o sindicato vir colocar questões dos trabalhadores, mas é o trabalhador que nos interessa, não é a postura do sindicato. (...) Aqui apanha-se tudo. Estamos preparadas para tudo.”</p>	<p>desafios diferentes porque eu numa junta de freguesia e nesses sítios eu não sei como é, mas claro que nós temos preocupações comuns mas tenho um bocadinho que eu penso que é diferente. Preocupações comuns naquela parte que diz respeito ao bem estar das pessoas e que diz respeito a ajudar as pessoas a ultrapassar dificuldades. É diferente na medida em que isto é uma comunidade de pessoas, trabalhadores, e que para além de nós queremos o bem estar do trabalhador, também queremos que a aquele trabalhador esteja em condições de cumprir a obrigação que tem para com a empresa, em termos da produtividade, dos resultados. Se a empresa apoia aquele trabalhador, ele também tem o dever de retorno. A diferença é que uma empresa tem que dar lucro, tem pelo menos que ser auto-sustentável, e numa comunidade a auto-sustentabilidade deve-se medir por esses parâmetros que são diferentes dos nossos.”</p>	<p>ser geridas por entidades internas diferentes. O que nem sempre facilita, porque depois temos dependências hierárquicas diferentes e portanto tem que haver aqui um grande esforço interno, e tem havido de nos articularmos todos. (...) eu acho que nós nas empresas em qualquer área e no serviço social provavelmente ainda mais porque o que efectivamente é prioritário em qualquer empresa é sempre as áreas core do negócio, portanto temos muitas vezes que lutar para que as coisas sejam percebidas.”</p> <p>“a situação e crise lá fora obviamente que se reflecte, seja nas pequenas, seja nas médias, seja nas grandes. E naturalmente que eu acho que todas as empresas estão muito focadas é na sobrevivência e gerarem lucros e darem portanto lucros aos seus accionistas, isso eu penso que é mesmo assim. Acho que é uma realidade que não é só de agora. Eu acho que é muito por uma imposição externa que as próprias empresas também vão tendo e têm cada vez mais, porque depois eu acho que isto acaba por ter mecanismos de regulamentação internos e externos que acabam por poder gerar as tais oportunidades de afirmação do serviço social e de outros sectores menos económicos e que passa muito por aí.”</p> <p>“... a visão, os compromissos é sempre a gestão de topo, portanto ao termos na nossa visão porque nós não temos missão temos visão, ao termos nos nossos compromissos, no nosso código de ética um conjunto de princípios eu acho que isso é o deixar a porta aberta pra a existência do serviço social. Essencialmente nós do ponto de vista directo somos um custo, é o que é visível.”</p> <p>“No caso da empresa acho que por aquilo que já referi que é o seu histórico, é uma empresa que nasceu com este corpo de profissionais e até com um número bastante maior cá dentro e que foi respondendo a várias solicitações e soube conquistar o seu espaço. (...) Eu diria que o mérito dos profissionais que têm passado nesta casa, souberam com certeza mostrar ao nível da gestão que aquilo que faziam era importante para as empresas. Nós mexemos muitas vezes com matérias intangíveis, ou seja, enquanto que as compras podem provar que pouparam não sei quantos milhões de euros porque geriram muito bem a frota, pouparam não sei quanto nas reparações, nós somos sempre um custo, algum do retorno que pudéssemos identificar ao nível da motivação, satisfação de colaboradores, não é só por nossa via, é por via global da chefia, dos benefícios sociais que a empresa já tem.”</p>
---	--	--	---

			<p>“Eu acho que um deles [dos desafios] é não estar fechado num gabinete de serviço social ou no departamento de serviço social, é ter uma visão alargadíssima do negócio. Temos que ir para o terreno, ou quando estamos em reuniões de direcção com outros pares de estar tão por dentro do negócio como os outros e de conseguir integrar eventuais programas que tenhamos sempre naquilo que é a estratégia da empresa. A forma como às vezes consigo argumentar com alguém acima de mim, com argumentos que trago do background que adquiri ajuda muito. Nós no serviço social como estávamos integrados nas direcções de recursos humanos a nossa actuação, os nossos programas tinham que estar sempre ali muito sintonizados com aquilo que era também as orientações e os objetivos da empresa, das suas próprias políticas de recursos humanos. Neste momento está mais afastado dessa linha, agora naturalmente nós trabalhamos numa direcção de serviços de recursos humanos portanto é como se chama a direcção onde trabalho e naturalmente temos que estar sempre atentos ao que se passa ao nível do que é as políticas de recursos humanos da empresa. Não ficar fechado em si próprio, nós temos a ver com tudo o que se passa na empresa, não podemos estar distantes. É um processo de aprendizagem, o trabalhar em parceria é fundamental, aceitar os contributos de outras áreas, o próprio negócio obriga a que as pessoas trabalhem em equipa porque têm objetivos claros para atingir. Não parar no tempo, não se fechar, ser curioso.”</p>
Campos e estratégias de intervenção	<p><b>Evolução das funções:</b>  “desde os anos 90, no anterior passou sempre pelo grande apoio ao infantário, somos nós que fazemos as admissões, todos o contacto com os pais é connosco, nós temos uma concessionária por isso a gestão não é nossa, nunca foi, mas até à saída da dra ... até eramos nós que fazíamos mesmo o contacto directo com o infantário, a partir dessa altura há uma outra área da empresa que é responsável pelo contacto com as estruturas, as concessionárias e nós deixámos de ter esse trabalho, mas tínhamos com o infantário e com o refeitório. Os concursos de admissão, o funcionamento diário éramos nós que fazímos. A partir dessa altura deixámos de fazer, só fazemos o contacto com os pais. No refeitório neste momento não temos qualquer intervenção. Todo o trabalho com os trabalhadores, temos um fundo de solidariedade também foi criado nesses anos 70, que</p>	<p><b>Tipo de intervenção:</b>  “... nós atuamos em várias frentes, atuamos na vertente social de formalizar aquelas prestações sociais a que as pessoas têm direito, ajudamos os trabalhadores que necessitem a responder a essas necessidades e depois temos a parte do apoio psicosocial e de apoio aos idosos. Nós temos um grande número de trabalhadores reformados, provavelmente são tantos como aqueles que estão hoje no activo. A nossa equipa de serviço social responde e apoia os idosos que nos procuram, ex.- trabalhadores. Eu diria que a ocupação da nossa equipa de serviço social, grande parte da sua actividade diária é responder a solicitações dessas pessoas que estão reformadas, porque estão mais isoladas, porque não conseguem tirar sozinhas</p>	<p><b>Evolução das funções:</b>  “Tem a ver com uma vertente humana que a empresa tem (...)nós somos uma empresa que oferece muito aos seus colaboradores e oferece muito neste sentido da qualidade de vida de lhes promover uma melhor qualidade de vida no local de trabalho e fora dele porque muitas das medidas que temos é também de apoio...”</p> <p><b>Tipo de intervenção:</b>  “eu diria que o serviço social acaba por ser um serviço social que responde muito em situações de crise, ainda é uma grande parte e durante muitos anos foi a intervenção em crise e por vezes é difícil o serviço social ser visto por os outros de uma forma diferente, depois temos aquilo que nós podemos querer que passa também por nos impormos de outra forma que não seja apenas a intervenção em crise, claro que a intervenção em crise é aquilo que mais impacto imediato traz quando acontece.</p>

<p>somos nós, uma pessoa da área de vencimentos, já teve uma parte médica, vinha uma enfermeira às reuniões mas já há muitos anos que deixou de acontecer e vem a comissão de trabalhadores que faz parte desse grupo em que se analisam situações de cariz social, carência económica mas que pode ter à partida saúde, essa parte desceu significativamente com a nossa criação do seguro de saúde para os trabalhadores, cobre muitas situações, mas há coisas que não consegue cobrir. Mas temos tido muitas situações com a situação económica do país muito a esse nível. A administração também entendeu que coisas que não, porque há um regulamento para a gestão desse fundo, coisas que não se enquadravam nesse regulamento mas que face à situação do país se justifica nós estarmos a ser mais permeáveis.</p> <p>Todas as questões que passam por pré-reformas, reformas, rescisões. As rescisões agora estamos a ter umas muito específicas de pessoal mais novo que está a sair para trabalhar noutras países, da manutenção e pessoal de bordo. Somos a ligação com o trabalhador. Pré-reformas a empresa neste momento também não está a fazer porque estamos numa situação muito complicada em termos mesmo das decisões do governo. As questões da requalificação profissional passam também por nós, muitas vezes o próprio trabalhador vem ter connosco, e nós vamos trabalhar a situação com o cs que é a nossa unidade de saúde, com os médicos que estão a acompanhar a situação e com as pessoas no local de trabalho.”</p> <p><b>Tipos de intervenção:</b></p> <p>“Temos neste momento um programa de prevenção de toxicodependências, estamos a fazer as análises, a chamar pessoas aleatoriamente para fazer os testes às dependências, com a medicina de trabalho e psicólogos. Claro que se houver necessidade, temos algumas situações de dependências que depois acompanhamos, encaminhamos para o sistema público.”</p> <p>“Foi criado este ano, eu sou a responsável, um workshop de um dia que é “o abraçar a vida”. É um dia divertido, solto, sem tabus, tentar que não haja preconceito, em que neste workshop enquadrados algumas pessoas que estão</p>	<p>algumas dúvidas que têm. Temos pessoas que estão institucionalizadas em lares, algumas dessas pessoas estão em lares porque foi o serviço social que acompanhou esses processos de institucionalização, quer seja com apoio económico, quer seja apenas a questão logística. Temos beneficiários que necessitam dado os seus fracos rendimentos, e isso é tudo avaliado pela equipa do serviço social, temos pessoas com esse perfil, mas esses são muito poucos e depois temos as outras pessoas que estão nos lares porque não têm acompanhamento familiar ou porque as famílias não conseguem dar resposta, aqui a equipa faz o apoio logístico. Temos outras pessoas independentemente da idade, ou independentemente da condição de ser activo ou reformado, em que as pessoas são internadas, por exemplo em hospitais ou em estabelecimentos de recuperação, nós fazemos esse acompanhamento também porque isso é-nos referenciado pelas casas onde as pessoas estão acolhidas. E fazemos reuniões mensais com a nossa equipa do prestador de saúde porque essas pessoas quando vão para esses sítios têm que pedir uma autorização, para poder ser participado, têm que ter uma autorização, logo quem dá autorização é quem trata do nosso plano de saúde. Quando há situações complicadas nós estudamos, se a pessoa tem família, se está a ser acompanhada, se tem condições de ter alta, quem vai levá-la para casa, se não pode ir para casa, se temos que procurar um lar, se tem equipa de cuidados continuados. Temos que preparar a alta dessa pessoa e temos que procurar quais são as respostas, ou junto da família ou junto de instituições. Depois temos o plano, aqui é mais os activos, de algumas pessoas que contraíram imensos créditos e que têm dificuldades na sua gestão de orçamento, então o serviço social quando essas pessoas são referenciadas também ajuda aqui, ajuda a gerir essa situação.</p>	<p>Outro dos trabalhos mais visíveis e que também já vem de longa data é a gestão de equipamentos sociais, portanto nomeadamente campos de férias para os filhos e agora mais recentemente para os netos dos colaboradores, e isso é outra das coisas que também tem muita visibilidade. No passado e continuamos a manter muito isso, temos depois a análise, porque é um trabalho continuado, a análise das situações de absentismo, foi uma coisa que o serviço social sempre esteve ligado que for de alguma forma fazer a análise e depois o acompanhamento, delinear planos para que o absentismo fosse reduzido. Porque houve uma altura em que o absentismo era bastante elevado, não é o caso agora mas de qualquer forma é um trabalho que nós mantemos, de fazer um acompanhamento mensal do absentismo por doença e portanto ter todo caracterizado e para além de caracterizado muitas vezes propomos intervenções. Nós é que fazemos o diagnóstico e em articulação quando achamos necessário, com a medicina do trabalho ou com a medicina assistencial, mas somos nós que somos os pivots deste trabalho. No âmbito da intervenção em crise fazemos também a gestão de um protocolo que temos com uma empresa externa de intervenção naquilo que se chama incidentes críticos, portanto que poderá ser mais útil que a intervenção seja feita por alguém externo e não por alguém interno. Nós fazemos a sinalização porque quem decide da necessidade de intervenção somos nós. Os assuntos sociais é que decidem se é de accionar o protocolo que temos com essa empresa ou não, tal como a empresa nos presta contas é a nós, da intervenção que faz e depois nós fazemos a articulação com a unidade de negócio interno onde a situação ocorreu. (...) Fazemos a gestão do fundo de apoio social, cerca de um milhão de euros, para apoiar colaboradores em situações difíceis, ao nível da saúde porque depois está regulamentado. Isto é um orçamento anual. Fazemos a gestão analisando as situações, portanto todos os pedidos de apoio por parte dos colaboradores vêm para nós e depois dentro das orientações existentes e dos parâmetros que definimos vão para aprovação superior. Também há níveis diferentes de aprovação em função das verbas que estão em causa. Garantimos aspectos que eu pessoalmente acho que não tinham que ser específicos do serviço social mas a gestão também decide muitas vezes aquilo que enfim são as suas necessidades. Uma delas tem a ver com a participação na organização de um encontro de homenagem aos colaboradores que fazem 25 anos de permanência na</p>
--	--	--

<p>de saída da empresa, mas toda a gente se pode inscrever. (...) “É aquilo que temos estruturado em termos de envelhecimento activo e preparação para a reforma. Temos casos pontuais que tentam sair mas é por motivos de saúde, e nós aí tentamos se a situação é muito grave, uma invalidez. Muito pontualmente, uma pré-reforma, neste momento, até nem estamos muito por aí...”</p> <p>“O serviço social soube criar o seu espaço nesta empresa sem dúvida nenhuma. Quando vim para a equipa, há 20 anos (...) numa fase de grandes restruturações na empresa, a empresa podia dizer «a Graça reforma-se não admitimos mais ninguém...» podiam ir reduzindo....”</p> <p><b>Pedidos de intervenção:</b></p> <p>“Os pedidos podem vir de todo o lado. Pode vir da chefia, da pessoa. Há o máximo de respeito. Já são muitos anos de serviço social nesta empresa, já podíamos ter desaparecido. E sabemos que é este nosso comportamento e esta nossa forma de estar que tem permitido. Já fomos separados dos recursos humanos. Temos contacto com tudo, não estamos fechados a nada desde que respeite a pessoa e esteja no bom senso e seja do serviço social.”</p>	<p>Procuramos muitas vezes na comunidade algumas instituições que estão especializadas na gestão desses problemas que nos ajudam mas nós acompanhamos sempre, fazemos sempre o acompanhamento. Saber gerir os seus créditos, negociar com a banca, isso também é uma coisa que nós fazemos.”</p> <p>“(...) Depois temos as dependências, temos muito poucos casos. Fazemos acompanhamento das situações que estão referenciadas mas não temos muitas ocorrências. Depois fazemos acompanhamento também, porque são nossos beneficiários, de filhos de trabalhadores com deficiências. Nós fazemos o acompanhamento de todas as situações de deficiência, que ainda são 200. Aqui podemos ajudar em várias situações, na logística diária, normalmente essas famílias pedem-nos sempre apoio.</p> <p>Outra coisa que as assistentes sociais também fazem é visitas domiciliárias, visitas aos lares, visitas às instituições onde as pessoas estão em recuperação.”</p> <p>“Durante o meu primeiro ano na coordenação do serviço social, em 2013, eu tinha também a saúde no trabalho. Uma das nossas tarefas era encontrar outras soluções em termos de local de trabalho para essas pessoas, que já era mais com os recursos humanos mas que trabalhávamos em conjunto.”</p> <p>“Todas as situações só são geridas com o trabalhador se ele aceitar. Por vezes temos que intervir. Fazemos esse trabalho com o apoio da família, médico, delegado de saúde.”</p> <p>“Isto tem que ser caso a caso. Vamos construindo um caminho até chegar ao trabalhador, porque às vezes é muito difícil. (...) o nosso primeiro objectivo é ajudar a pessoa.”</p> <p>“90% da nossa actividade tem uma zona de reserva que nós temos que respeitar.”</p> <p>“... por força de uma questão formal, o serviço social sempre teve o seu espaço.”</p>	<p>empresa, a nossa vertente é mais administrativa que é a de lançar o concurso para as medalhas que se atribuem às pessoas, claro que temos que gerir o orçamento que existe para isso, mas não acho que seja tão específica assim de serviço social. Outra que também foi a realidade que vim encontrar agora, não era assim no passado (a própria cerimónia, a própria organização do evento estava connosco), neste momento a organização do evento está com um dos gabinetes de comunicação e portanto nós tratamos da outra parte. Outra coisa também tem a ver com a organização da distribuição dos cheques brinde de natal pelos colaboradores com filhos até aos 13 anos em que nós articulamos com o clube de pessoal. Depois temos iniciativas que são nossas e que têm muito a ver com as realidades que vamos sentindo na organização e com as necessidades que vamos identificando, umas que são aprovadas, outras que poderão não ser. Nos últimos tempos o nosso foco tem sido sobre a sensibilização de chefias e colaboradores para a questão da toxicodependência, sejam alcoolismo, seja substâncias ilegais e isto é uma coisa que já vem do passado mas que em articulação com a prevenção e segurança e fazemos nós também a gestão do programa de apoio a esse nível e tem a ver com o facto da empresa apoiar o tratamento de pessoas que estejam com um problema de dependência química, apoia comparticipando o internamento ou o tratamento e uma coisa que também é muito importante e que está escrito e garantido que é a defesa do próprio posto de trabalho, ou seja a pessoa depois do tratamento tem o seu posto de trabalho assegurado, isto também já vem de alguns anos. (...) Uma outra iniciativa que temos neste momento em colaboração com a deco, estamos a fazer sensibilização no âmbito da literacia financeira.”</p> <p>“Temos colaboradores que nos procuram, e familiares que procuram o apoio da empresa, principalmente em situações de carência, procuram para fazer um tratamento de saúde que não está comparticipado, algumas por vezes de carência económica. Neste momento temos carência económica não propriamente por eles mas porque toda a realidade social se alterou. Temos colaboradores que estão a manter os filhos que regressaram a casa ou estão a dar o apoio a netos, ou pessoas que ficaram com a mulher ou o marido desempregado. Um colaborador edp não é indigente, ele ao nível salarial que praticamos tem um salário que lhe permite viver com dignidade. Depois temos outros casos que não têm a ver com o</p>
--	--	---

		<p><b>Pedidos de intervenção:</b> A referenciação é feita de várias formas, fazemos na maior discrição. As chefias vêm de forma discreta falar connosco. (...) Se for situações de questões financeiras, sim são os próprios, mas se for psiquiátrico, não, as pessoas têm muita dificuldade em pedir apoio nessas circunstâncias. Depois as estruturas de trabalhadores, os sindicatos e as comissões de trabalhadores também são um parceiro, nessa situação de referenciar essas situações. Às vezes a família.”</p>	<p>salário mas sim com o comportamento compulsivo de consumismo.”</p> <p>“Ao nível das pessoas que nos procuram temos pessoas de diferentes níveis etários desde as pessoas mais velhas às pessoas mais novas. Um dos problemas que as chefias lidam pior é ao nível da saúde mental que também afectam os mais novos. A empresa entende apoiar estas situações. A empresa em alguns dos casos podia ter pura e simplesmente a opção de dizer não queremos esta pessoa, porque muitas vezes estas pessoas têm um conjunto de incumprimentos perante as normas internas e não só que eram justificativas para serem despedidas e a empresa por regra não o faz. Dá a oportunidade, disponibiliza serviços para as pessoas serem apoiadas.”</p>
A intervenção na gestão do envelhecimento da força de trabalho	<p>“Nós não temos muitas pessoas para além dessa idade [60 anos], se estão é à partida por vontade própria.”</p> <p>“Nós temos isto dividido por áreas, eu tenho a manutenção. (...) Tenho mecânicos agora (...) quase a chegar aos 60 anos e vou ter mecânicos daqui a 10 anos que são a geração que está neste momento nos 40 e muitos/ 50, ... em que esses irão se reformar. (...) Há 10/11 anos ... cheguei a entregar nesta altura do fim do ano 50/60 processos de reforma, neste momento não tenho nenhum em mãos para entregar, tive o último em novembro. Eu cheguei a entregar num ano cento e tal processos de reforma. Nessa altura sim, nós tínhamos muitas situações de saúde, em que as pessoas já estavam com muitos anos de trabalho e já não estavam em condições de permanecer naquele posto de trabalho. Temos uma área da empresa que são mecânicos com muita experiência que são muito qualificados e podem estar numa fase mais de retaguarda, a controlar os processos, trabalhos que podem estar numa secretaria. A empresa tem capacidade para um determinado número, não tem para mais. Com estas saídas todas e com a redução temos tido muito menos.”</p> <p>“...o ano passado libertou-se muita gente (...) com uma idade já muito avançada, nos 70s e que era um grande</p>	<p>“Problemáticas com trabalhadores idosos no activo não. A faixa mais problemática são os mais novos, faixa dos 30/40.”</p>	<p>“Nós tivemos um programa no passado de valorizar a experiência, temos algumas coisas consignadas no act, que no fundo é permitir que as pessoas se vão desligando gradualmente da actividade profissional durante o ano que antecede a passagem à situação de reforma, mas eu penso que nos tempos atuais e com as mudanças, se vão colocar outro tipo de desafios e que não é efectivamente o preparar as pessoas um ano antes para a reforma. Nós se tudo se mantiver como está, nós em termos dos colaboradores que irão enfrentar essa realidade nos próximos tempos temos um programa, está regulamentado e é um direito dos colaboradores que é anteciparem a passagem à situação de reforma e portanto as pessoas se o entenderem quando atingem determinados anos de casa e idade podem antecipar a reforma e a empresa participa a pagarem-lhes uma prestação de pré-reforma até atingirem a idade para a reforma, era um direito que já existe no próprio acordo colectivo de trabalho, é uma coisa que ficou fechada a um número x de colaboradores.”</p> <p>“... eu penso que a idade continua a ser ainda um factor muito, eu diria que ostraciza um bocadinho as pessoas, acho que ainda se mantém, ou seja, acho que vai mudar e não estou a falar necessariamente na empresa estou a falar numa leitura global, acho que as imposições de fora das organizações vão obrigar a que os gestores mudem o seu olhar sobre esta coisa da idade,</p>

	<p>peso em termo económicos, o ano passado libertaram 80 e tal. Eles não saíam porque não queriam.”</p>		<p>porque a verdade é que os últimos anos e as pessoas a partir dos 50 anos eram consideradas velhas e as próprias pessoas começaram a mentalizar-se mais uns aninhos e vou-me embora, e começam elas próprias a fazer um desinvestimento na sua carreira, aprendizagem, na formação. As empresas vão ter que conviver com isso e a dar perspectivas a essas pessoas. Eu acho que vai começar muito por motivá-las, também dar um sinal de que nós contamos convosco. Eu sei que se estão a fazer coisas lá fora, nomeadamente trabalho com as pessoas dentro das empresas com os seniores e haver quase que um aconselhamento ao nível da própria carreira e não só, equacionar isto muito com a pessoa preparar aquilo que vai, como é que pode manter-se activo, ou seja, por um lado continuar a desenvolver projectos e actividades que o façam sentir-se útil para a sociedade, porque pode não ser só também para a empresa.“</p>
A articulação com a GRH	<p>“O serviço social está integrado directamente nos Recursos Humanos. Nós sempre tivemos na estrutura de recursos humanos. Também não conheço outra realidade, como sempre tivemos nessa, facilita a intervenção, mesmo com o nosso administrador. Há situações que são apresentadas a nível superior, ao administrador. Nós também filtramos as situações. Se a situação não se justifica não vou falar com ninguém. Cada vez que apresento uma situação e corre mal, eu estou a por em causa a confiança com aquela chefia, com aquela direcção em relação a futuras situações.”</p> <p>“Funcionamos muito num papel de mediação, porque há coisas que não chegam lá acima, não vale a pena. O objectivo é dar resposta às situações.”</p>	<p>“O serviço social desde sempre que esteve integrado nos recursos humanos e todos os casos que nos chegam são discutidos... Nós trabalhamos muito em conjunto.”</p>	<p>“(...) nós estávamos e estivemos até há cerca de sete anos integrados nas direcções de recursos humanos das diferentes empresas.”</p> <p>“(...) passamos de estar integrados nas direcções de recursos humanos dos negócios para uma perspectiva de prestação de serviços às diferentes empresas do grupo, foi uma decisão estratégica, penso que teve a ver com racionalização de meios e no fundo também desta forma permitirá que haja uma maior coerência de actuação, do que se houvesse assistentes sociais em cada uma das áreas de negócio, porque as áreas de negócio são autónomas entre si, havendo uma orientação estratégica global acaba depois por haver uma grande autonomia porque os negócios são diferentes, as prioridades também são diferentes e havendo uma prestação de serviços digamos que todo o corpo está reunido sob uma mesma orientação e poderá ser uma actuação mais homogénea e permitir também uma direcção mais homogénea. Admito que possa ser uma das razões, outra com certeza é a própria filosofia da empresa entender que isto é prestação de um serviço que não tem que estar propriamente sediado nesta ou naquela empresa.”</p> <p>“Depois temos tido um conjunto de gestores que passaram ao longo dos anos que são sensíveis a estas matérias da responsabilidade social interna.”</p>