

# O COMBATE ÀS BARREIRAS ETÁRIAS NO EMPREGO

RESUMO DA INVESTIGAÇÃO



FUNDAÇÃO EUROPEIA  
para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho

# O COMBATE ÀS BARREIRAS ETÁRIAS NO EMPREGO

RESUMO DA INVESTIGAÇÃO



FUNDAÇÃO EUROPEIA  
para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho

---

---

*As publicações da Fundação mencionadas no presente relatório encontram-se à venda junto dos agentes de vendas oficiais da UE ou junto do Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias L-2985, Luxemburgo. Sempre que o preço não estiver indicado, o documento é grátis e pode ser obtido, a pedido, junto da Fundação.*

1. **Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice.**  
Cat. No. SX-05-97-454-EN-C, ISBN 92-828-0412-7. ECU: 30.00
2. **Combating Age Barriers in Employment - European Research Report.**  
Cat. No. SX-05-97-446-EN-C, ISBN 92-828-0414-3. ECU: 25.00
3. **Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe.** (WP/95/33/EN)
4. **Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union.** (WP/97/62/EN)

O presente resumo foi realizado pelo investigador principal dos projectos, o Professor Alan Walker da Universidade de Sheffield, em nome da Fundação.

No fim da presente obra encontra-se uma ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 1998

ISBN 92-828-0317-1

© Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 1998

Para direitos de reprodução, contactar o Director, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlanda..

Printed in Ireland

---

# Índice

	Página
<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Boa prática na gestão etária 11</b>
<b>2</b>	<b>Princípios de boa prática 19</b>
<b>3</b>	<b>Em direcção a uma estratégia integrada no domínio da gestão etária 27</b>
<b>4</b>	<b>Recomendações sobre a boa prática 31</b>
<b>5</b>	<b>Conclusões 39</b>
<b>Referências</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>Equipas de investigação 43</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>Estudos de casos 45</b>



---



## Introdução

Não é exagero afirmar que a investigação apresentada em síntese neste documento diz respeito a uma das questões mais prementes com que as sociedades europeias se defrontam: o impacto do envelhecimento da população no emprego e no mercado de trabalho. Na Europa, os responsáveis pela formulação de políticas, as entidades patronais e os sindicatos estão cada vez mais a ter de se defrontar com um novo paradoxo no que respeita à idade e ao emprego. Por um lado, há um aumento na média etária da população economicamente activa na UE. Nos próximos 10 anos, a estrutura etária da população activa vai sofrer uma mudança significativa: o número de jovens (15-19) irá diminuir mais de 1 milhão (- 5 por cento), e o número de pessoas de idade compreendida entre os 20-29 irá diminuir em cerca de 9 milhões (- 17 por cento), enquanto que o número das pessoas com idades entre os 50-59 vai aumentar de 5,5 milhões (+ 12 por cento), e o grupo etário dos 60-64 vai aumentar de 1 milhão (Comissão Europeia, 1996). Mas, por outro lado, como resultado da contínua diminuição das idades limite de abandono da vida activa e da discriminação etária no mercado de trabalho, as pessoas com mais de 40 anos de idade são consideradas como estando próximas do final da sua vida activa.

Este novo e urgente paradoxo tem que ser solucionado, tanto ao nível macro como ao nível micro (pelos responsáveis pela

formulação das políticas e ao nível interno nas organizações). Vários governos europeus, incluindo a Áustria, Finlândia, França e Alemanha, estão actualmente a retirar o apoio público que anteriormente concediam à saída precoce do trabalho e estão a estudar formas de reduzir as oportunidades e os custos das reformas antecipadas (Delsen e Reday-Mulvey, 1996). Algumas entidades patronais estão igualmente a reavaliar a sua posição relativamente aos trabalhadores idosos, defendendo algumas, inclusivamente, as “vantagens comerciais” de se dar emprego a este grupo. Esta “vantagem comercial” 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). De igual modo, há alguns sindicatos que estão a repensar o apoio concedido às iniciativas relacionadas com a antecipação das reformas.

Em suma, está a começar a ser defendido o combate às barreiras etárias no recrutamento e formação profissionais por questões de pragmatismo, espírito comercial, boa prática em matéria de recursos humanos e no interesse da justiça e da equidade. No entanto, só um número reduzido de entidades patronais e de entidades públicas europeias têm desenvolvido acções práticas no sentido da realização destes objectivos. Além disso, a forma como as questões relacionadas com as barreiras etárias estão a ser tratadas varia entre os diversos países europeus (Guillemard e Walker, 1994).

### ■ Contexto europeu

A questão das barreiras etárias no emprego e, em particular, o problema da discriminação contra os trabalhadores idosos, está a assumir uma importância crescente ao nível das políticas europeias. Quando o Observatório Europeu do Envelhecimento e dos Idosos foi criado em 1990, definiu a questão da idade e do emprego como uma das quatro áreas-chave sobre as quais se iria debruçar (sendo as restantes áreas-chave os rendimentos e padrões de vida, os cuidados de saúde e sociais e a integração social) (Walker, Guillemard e Alber, 1991, 1993). Como consequência, o Ano Europeu dos Idosos e da Solidariedade entre as Gerações em



1993 centrou parte da sua actividade nesta questão, tendo sido publicado o primeiro relatório sobre discriminação etária contra os trabalhadores idosos na UE (Drury, 1993). Além disso, o inquérito Eurobarómetro encomendado para esse Ano Europeu revelou, pela primeira vez, que uma maioria substancial do grande público em todos os Estados-membros da época considerava que os trabalhadores idosos estavam a ser alvo de discriminação no recrutamento, promoção e formação profissionais (Walker, 1993, p.26). No final do Ano Europeu, os trabalhadores idosos viram confirmada a sua designação como área prioritária para o segundo programa de acção a favor das pessoas idosas, tanto em documentos da Comissão Europeia como do Parlamento Europeu.

Em meados de 1993, a Comissão elaborou o Livro Branco **“Crescimento, Competitividade e Emprego”**, que foi aprovado pelos Chefes de Estado como base para futuras acções da UE. O Livro Branco definiu objectivos estratégicos importantes para uma mão-de-obra mais flexível e para práticas mais flexíveis em matéria de emprego, com o objectivo de fazer face aos desafios da concorrência global. Constituiu o primeiro reconhecimento público por parte da UE relativamente às implicações de uma mão-de-obra cada vez mais envelhecida, apesar de não propor acções específicas para os trabalhadores idosos. O Livro Branco **“Política Social Europeia: como avançar na União”**, de 1994, não referia especificamente os trabalhadores idosos, mas referia que era necessário para a economia que as pessoas mais idosas dessem um contributo activo à sociedade. No último ano da Presidência Delors, foi publicada uma **Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão** que pôs em destaque os domínios em que as empresas podem desenvolver políticas para evitar a exclusão e propiciar uma maior coesão social. Estas iniciativas incluíam a contribuição para a coesão social das zonas desfavorecidas e dos grupos marginalizados, e o fomento da integração no mercado de trabalho, tendo os trabalhadores idosos sido definidos como grupo-alvo (Griffiths, 1996).

No Conselho Europeu de Essen, realizado em Dezembro de 1994, os Chefes de Governo e de Estado confirmaram a luta contra o desemprego como uma tarefa prioritária da União Europeia e



como objectivo central da política económica. **A Declaração do Conselho Europeu** pôs em destaque cinco áreas-chave de acção para melhorar o emprego, das quais a quinta - melhoramento das medidas destinadas a ajudar grupos particularmente ameaçados pelo desemprego - referia que “deverá ser dada atenção especial à difícil situação das mulheres desempregadas e dos trabalhadores idosos.” Em Junho de 1995, durante a Presidência francesa do Conselho Europeu, foi feita a primeira declaração política ao nível da UE relativamente à necessidade de acções especiais neste domínio. A Resolução sobre o **Emprego de Trabalhadores Idosos** pôs em destaque dois princípios-chave:

- a necessidade de redobrar os esforços no sentido de adaptar a formação profissional e as condições de trabalho às necessidades dos trabalhadores idosos;
- a necessidade de tomar medidas para evitar a exclusão dos trabalhadores idosos do mercado de trabalho, e para que os trabalhadores idosos disponham de recursos financeiros suficientes.

A resolução propôs que os governos nacionais e/ou os parceiros sociais desenvolvessem acções específicas, incluindo a sensibilização das entidades patronais relativamente às consequências do despedimento dos trabalhadores idosos, a promoção da reintegração de trabalhadores idosos desempregados e a eliminação de possíveis barreiras legislativas ao emprego de trabalhadores idosos, apesar de os Estados-membros não serem obrigados a pôr tais medidas em prática. A resolução também exortava a Comissão Europeia a promover o intercâmbio de informações e de boas práticas relativamente ao emprego de trabalhadores idosos em toda a UE (para informações adicionais sobre as acções da UE envolvendo trabalhadores idosos, consultar Drury, 1995). (Olhando mais longe, a Cimeira Social dos G7, realizada em Lille, em 2 de Abril de 1996, solicitou a adopção de medidas destinadas a pôr fim ao “desperdício de recursos humanos” na sequência da aceleração das reformas antecipadas verificada nas sociedades em envelhecimento.) A prioridade dada aos trabalhadores idosos na Resolução de Junho de 1995 não foi reafirmada nas Cimeiras Europeias posteriores que puseram em destaque o desemprego de longa duração e o desemprego juvenil.

## ■ Projecto Barreiras Etárias

Neste contexto de mudanças na política do emprego na UE e de destaque para a mesma, a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho lançou, em Abril de 1994, um projecto europeu sobre o Combate às Barreiras Etárias no Recrutamento e Formação. O projecto concentrou os seus esforços em iniciativas a favor da manutenção, reinserção e reciclagem profissional de trabalhadores idosos e contou com a participação de sete Estados-membros: Bélgica, França, Alemanha, Grécia, Itália, Países-Baixos e Reino Unido. Além disso, foi recolhido algum material em dois novos Estados-membros, a Finlândia e a Suécia. Os objectivos principais do projecto foram os seguintes:

- recolha de informação sobre iniciativas de boa prática destinadas a combater as barreiras etárias no recrutamento e formação nos diferentes Estados-membros;
- análise das perspectivas dos parceiros sociais, com especial atenção às propostas destinadas a eliminar as barreiras etárias;
- documentação e apreciação de um pequeno número de iniciativas - incluindo iniciativas ao nível do local de trabalho e fora dele, e abrangendo os sectores público e privado - de forma a pôr em destaque as lições resultantes da execução de boas práticas relativamente aos trabalhadores idosos.

Cada equipa de investigação elaborou um relatório nacional composto de quatro elementos: uma análise das questões relacionadas com o envelhecimento e emprego nos seus países; resumo das perspectivas dos parceiros sociais, com base num seminário organizado pela equipa; um dossier sobre cerca de 20 iniciativas de demonstração de boa prática na gestão etária; e 2-3 estudos de casos aprofundados das organizações constantes do dossier (do Anexo 1 constam pormenores sobre as equipas de investigação).

Além deste trabalho, a Fundação Europeia vai publicar dois outros relatórios sobre o projecto. O principal, **Combate às Barreiras Etárias no Emprego - Relatório de investigação Europeu**, faz uma síntese do material compilado pelas equipas nacionais de investigação. Os cinco capítulos do relatório apresentam um

resumo das questões principais relativas ao mercado de trabalho nos nove Estados-membros (incluindo a Finlândia e a Suécia); uma descrição das várias dimensões da boa prática comunicada pelos peritos nacionais; a utilização dos estudos de casos aprofundados para pôr em destaque as principais lições que podem ser retiradas da execução da boa prática; compilação dos resultados principais e apresentação das recomendações em matéria de acções a empreender por todas as partes envolvidas para combater as barreiras etárias. Para além do relatório principal, a Fundação vai publicar um **Dossier Europeu de Boas Práticas na luta contra as barreiras etárias**, que contém uma breve descrição de uma vasta gama de iniciativas realizadas nos nove países, e um pequeno resumo dos principais resultados da investigação.

Trata-se da primeira investigação europeia realizada no domínio da boa prática no recrutamento e formação de trabalhadores idosos. Mas o que é “boa prática”? O conceito deverá ser definido em relação a políticas específicas, e nesta investigação utilizámos as cinco dimensões principais da gestão etária nas organizações para categorizar determinados aspectos da boa prática:

- recrutamento profissional e saída;
- formação, desenvolvimento e promoção;
- regimes de trabalho flexíveis;
- ergonomia e concepção de tarefas
- mudança de atitudes relativamente aos trabalhadores idosos (Casey, Metcalf e Lakey, 1993).

Em termos gerais, podemos afirmar que a boa prática no emprego de trabalhadores idosos 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. Para atingir este objectivo, as políticas não precisam necessariamente de ser designadas como políticas para “trabalhadores idosos” - poderá haver estratégias gerais no domínio dos recursos humanos (RH) que sejam particularmente vantajosas para trabalhadores de mais idade. Por exemplo, um sistema de cômputo anual de horas revelou-se particularmente útil para os trabalhadores idosos com responsabilidades de prestação

de cuidados a pessoas a seu cargo, mas não se pretende que seja uma estratégia específica de RH para trabalhadores idosos. Como é inevitável, a selecção de exemplos de boa prática implica um juízo de valor de que determinada iniciativa está a reduzir as barreiras etárias no emprego e que tal constitui um resultado desejável. Os dilemas associados a este tipo de julgamento e a avaliação da boa prática são discutidos no relatório principal (Walker, 1997).

### ■ Boa prática no Combate às Barreiras Etárias

O tema principal da investigação é o combate às barreiras etárias no recrutamento e formação, mas as equipas nacionais de investigação recolheram exemplos de boa prática nos cinco domínios da gestão etária. Na totalidade, os dossiers nacionais de boa prática contém 159 exemplos, os quais, em conjunto com outros oito exemplos da Finlândia e da Suécia, foram na sua maioria apresentados no Dossier Europeu de Boa Prática. Sucede em muitos casos que a delimitação entre as diferentes dimensões de boa prática em matéria de gestão etária é pouco nítida, o que não é surpreendente: o mais provável é que as organizações que desenvolveram um elemento de boa prática não o tenham feito isoladamente em relação a outros aspectos da gestão de RH. De igual modo, sucede muitas vezes que para se conseguir boa prática no recrutamento e na formação, poderá ser necessária uma transformação concreta de âmbito mais alargado em matéria de RH ou, em alternativa, a formação propriamente dita poderá não ser o objectivo principal, traduzindo-se apenas num meio de conseguir realizar aspectos de boa prática, como mudanças de atitude ou de processos de trabalho.

A maioria dos exemplos incluídos no dossier ocorrem em organizações privadas relativamente grandes e com fins lucrativos. As iniciativas que incidem no recrutamento profissional para trabalhadores idosos são muito menos comuns do que aquelas que dizem respeito a regimes de trabalho flexíveis e formação profissional. São raras as tentativas de mudança de atitude relativamente aos trabalhadores idosos por parte das organizações.

Os exemplos do Reino Unido incidem sobretudo no recrutamento profissional e horários de trabalho flexíveis. Os exemplos italianos



dizem todos respeito ao recrutamento e formação profissionais, enquanto que para a Bélgica e a França, o domínio mais frequente de boa prática em matéria de gestão etária é o dos horários de trabalho flexíveis. Os exemplos da Grécia dizem sobretudo respeito à formação, tal como os da Alemanha e os dos Países Baixos.

## ■ Desenvolvimento de boas práticas

O objectivo mais importante da investigação é pôr em destaque as lições importantes que podem ser aprendidas para transferir iniciativas de boa prática para outras organizações e outros países, a partir de 22 estudos de casos detalhados levados a cabo na Bélgica, França, Alemanha, Grécia, Itália, Países Baixos e Reino Unido. Estes estudos de casos constituem o elemento central deste projecto e, apesar das limitações de tempo, representam investigações importantes por parte dos investigadores nacionais, que incluíram visitas aos locais e entrevistas. O resultado é uma vasta fonte de informação que diz respeito não só à natureza das iniciativas de boa prática, mas também à forma como foram desenvolvidas e postas em prática, e ao impacto que tiveram (ver Anexo 2).

A maioria dos estudos de casos (14) são iniciativas levadas a cabo por empresas privadas, pertencendo três ao sector público e sendo as restantes cinco entidades sem fins lucrativos. A maioria dos estudos de casos fundamentam-se no local de trabalho (isto é, iniciativas realizadas no âmbito de organizações directamente responsáveis pelo emprego dos trabalhadores em questão). A dimensão das organizações estudadas varia grandemente, entre os 5 e os 18 800 trabalhadores mas, de facto, esta dimensão não demonstrou ser significativa na determinação do poder ilustrativo de determinado estudo de casos. Alguns dos estudos de casos dizem respeito a algumas das grandes empresas europeias, entre as quais se incluem empresas de alta tecnologia e entidades locais, o que revela que a boa prática na gestão etária não se limita apenas a empresas menos conhecidas.

Quais os factores que influenciam a decisão de uma organização de desenvolver boa prática no combate às barreiras etárias? São três os factores principais, mas a ordem exacta da importância diverge consoante as organizações. Em primeiro lugar, o contexto

económico e de mercado de trabalho específico em que uma organização opera. Por exemplo, várias iniciativas foram desenvolvidas quer como resposta a insuficiências em matéria de mão-de-obra, quer porque essas insuficiências desempenharam uma função importante na determinação do ponto de concentração dos seus esforços. Houve outras iniciativas que foram encorajadas pela existência de mão-de-obra excedentária. A falta de pessoal de enfermagem qualificado é generalizada em toda a Europa, e duas das iniciativas - L'Incontro (Itália) e a Onze Lieve Vrouw Middelaes Hospital (Bélgica) - destinaram-se a superar directamente esta deficiência através do recurso a pessoal de enfermagem mais idoso. Em contraste, a Bolsa de Emprego em Trento e as companhias de seguros e de produtos químicos francesas introduziram iniciativas de boa prática como resposta a uma situação de mão-de-obra excedentária.

Em segundo lugar, alterações nas políticas nacionais, como a suspensão dos subsídios de saída precoce da vida activa ou a concessão de subsídios especiais para formação e apoio à criação de empregos. Por exemplo, a mudança verificada na política nacional, em defesa da reforma parcial em vez da reforma antecipada total, influenciou as empresas de seguros e de produtos químicos franceses na sua decisão de alteração das suas políticas de reforma. O Programa de Bolsa de Emprego para os professores nos Países Baixos resultou em larga medida de uma mudança na política do governo relativamente ao sector da educação.

É claro que o governo, ao nível central e local, pode ter influência na boa prática de diferentes formas: poderá contribuir financeiramente para seu o desenvolvimento, poderá legislar para garantir a sua concretização, poderá exortar as organizações a cumprirem-na ou, como empregador directo, poderá introduzir a boa prática na sua própria mecânica. Os subsídios ao sector público foram essenciais para assegurar o arranque de diversas iniciativas - incluindo o projecto de Bolsa de Emprego nos Países Baixos, Stahlwerke Bremen e a agência de recrutamento POPE (RU). Três estudos de casos envolveram o governo local e demonstram as vantagens de tais formas semi-autónomas de administração. Em especial, os casos da GFAW (Alemanha) e da Agência de Emprego de Trento ilustram o enorme potencial, tanto de criação de emprego como de promoção de boa prática na gestão

etária, quando há delegação das responsabilidades nos domínios do emprego e da formação.

Para além de poder influenciar positivamente o desenvolvimento da boa prática, o sector público poderá também funcionar como inibidor. Este aspecto negativo do sector público foi ilustrado em diversas iniciativas - sendo os sistemas da segurança social e de pagamento de indemnização de despedimento (Bolsa de Emprego, L'Incontro Coop) e o sistema fiscal (SISEMA) os principais responsáveis apontados

O terceiro factor impulsionador da boa prática é a cultura organizacional. Com isto quer-se dizer tradição de RH, políticas vigentes em matéria de pessoal e estilo de gestão que, em conjunto, poderão apoiar e encorajar o desenvolvimento de boa prática ou, pelo contrário, favorecer a manutenção das barreiras etárias. Dado que os estudos de casos são exemplo de boa prática, fornecem dados importantes sobre a influência essencial da cultura organizacional num único sentido. No entanto, conforme a seguir referido, também demonstram como ultrapassar determinadas características negativas da cultura organizacional.

Algumas organizações comerciais instituíram há muito tempo tradições de gestão consensual e de resposta aos trabalhadores. Por vezes, isto tem semelhanças com a parceria social, ou com o que agora é moda chamar-se capitalismo dos interessados, como é o caso da empresa de mobiliário Wilkhahn, e outras vezes é reflexo de uma tradição mais paternalista baseada na família, como é o caso da TITAN e da DELTA, na Grécia. Assim, é possível criar um contexto cultural favorável à boa prática na gestão etária, quer através das tradições artesanais ou da orientação familiar de uma determinada empresa. Mas poderá também surgir como resultado de pressões contemporâneas muito diferentes e mais urgentes, como no caso da Fontijne Holland, que tem uma cultura pró-formação devido à sua necessidade de sobreviver no sector altamente competitivo do fabrico de máquinas. O mesmo se poderá dizer relativamente à I & D da empresa britânica Glaxo que considera a retenção e a reciclagem profissional do pessoal mais idoso como elemento vital na manutenção da sua vantagem competitiva.



## ■ Execução da Boa Prática

Para que os exemplos de boa prática possam ser utilizados da melhor forma possível pelos principais intervenientes no mercado de trabalho, importa saber de que forma foram postos em execução e, em especial, quais as lições que poderão ser tiradas relativamente aos êxitos e fracassos de tal processo.

Conforme atrás referido, e para assegurar o desenvolvimento de boa prática em todos os quadrantes do local de trabalho, poderá ser necessário empreender acções de natureza geral para alterar a cultura organizacional existente. A introdução de um programa de “sensibilização etária” numa organização é uma das formas mais completas de se conseguir a mudança de cultura, tendo sido utilizada pela comuna de Hounslow em Londres. Enquanto que a maioria das iniciativas nos locais de trabalho não chegaram tão longe, ficou claro que um planeamento rigoroso e uma preparação cuidada constituíram uma das chaves para uma execução bem sucedida. Fontjine Holland constitui um exemplo notável de uma execução proactiva - incluindo a auscultação do pessoal, e material publicitário, publicado na revista da empresa. A abordagem desta empresa relativamente à execução constitui um modelo de boa prática a ser seguido por outras empresas.

Muita da investigação realizada no domínio das barreiras etárias nas organizações veio pôr em destaque o bloqueamento potencial da execução da boa prática devido a acções empreendidas pelos responsáveis (poderão ser o resultado de crenças e atitudes discriminatórias ou de pressões sentidas para a concretização de objectivos comerciais específicos). Foi este um dos factores que levou a DSM (Países Baixos) a introduzir uma estratégia de RH integrando a “sensibilização etária”. Com efeito, a DSM já dispunha de uma cultura organizacional muito positiva mas, mesmo assim, as barreiras etárias podem persistir num ambiente bem elucidado em matéria de RH. Uma empresa do Reino Unido, a St. Ivel, atribuiu os problemas verificados na execução das políticas destinadas ao combate das barreiras etárias às atitudes estereotipadas dos seus responsáveis locais. Como resposta, o departamento de RH insistiu que os responsáveis deveriam

experimentar trabalhadores idosos em lugares que eles consideravam inadequados.

Independentemente do grau de receptividade que uma cultura organizacional possa ter face à execução de boa prática, poderão ocorrer problemas no processo propriamente dito. Tanto as iniciativas desenvolvidas pela Stahlwerke Bremen como pela DSM depararam com problemas desse tipo - dificuldades iniciais em convencer os formandos idosos a frequentarem seminários e falta de experiência na execução de estratégias de sensibilização etária. Esses problemas foram superados através, por um lado, de um redobrar dos esforços para convencerem os trabalhadores idosos a participarem como formadores e, por outro, através de uma execução e experimentação graduais da política.

A execução de políticas destinadas a combater as barreiras etárias também cria dilemas aos sindicatos. No entanto, e apesar de os sindicatos terem manifestado preocupações nas fases iniciais de vários estudos de casos, incluindo L'Incontro e DSM, depois de discutidos os problemas, os seus receios dissiparam-se e passaram a apoiar as iniciativas.

## ■ Impacto da Boa Prática

Desnecessário será dizer que os resultados mais importantes dos 22 estudos de casos foram a realização concreta de um ou mais aspectos de boa prática e a demonstração prática do valor de dar emprego e formação a trabalhadores idosos. Estes resultados em nada surpreendem, dado que foram seleccionados como exemplos de boa prática nos respectivos países. Muitos dos estudos de casos são exemplos perfeitos, luzes que guiam para os outros seguirem. Deverão dar um contributo significativo para a destruição do mito de que os trabalhadores idosos não são produtivos e não estão interessados na formação. O facto de tantas empresas comerciais terem começado a combater as barreiras etárias vem comprovar, de certa forma, a existência de uma razão comercial para o fazer.

As iniciativas tiveram muitos outros resultados positivos, bem como alguns negativos. Do lado positivo, e da perspectiva dos trabalhadores idosos, há uma maior sensação de bem estar

resultante do sentimento de se ser útil e produtivo e, em alguns casos, os benefícios económicos e sociais da reintegração no mercado de trabalho. Quanto ao lado negativo, há a experiência tida por alguns participantes ao sentirem-se cidadãos de segunda classe relativamente aos restantes trabalhadores.

Alguns dos resultados são derivações não intencionais do objectivo principal da iniciativa, e incluem algumas vantagens económicas significativas. Moral mais elevado e trabalho de equipa estão associados às iniciativas de formação na Fontijne e na Stahlwerke Bremen e a ambos os estudos de casos da IBM. Verificou-se uma diminuição no índice de renovação de pessoal com o projecto de recrutamento da Cooperativa L'Incontro - um resultado particularmente importante se for tido em conta o elevado grau de renovação de pessoal verificado em muitas instituições de cuidados de saúde e sociais. O resultado da iniciativa Sernet foi um projecto ligado a estabelecimentos do ensino superior para a transferência de competências entre gerações. Além disso, e devido à ética de boa prática que imbuíu o desenvolvimento desta iniciativa, a IBM referiu melhoria nas relações com os seus sindicatos. Uma maior produtividade e mais qualidade no serviço ao público constituem resultados inesperados da iniciativa de formação SISEMA. A agência de recuperação e melhoramento ambiental de Trento calcula que consegue realizar uma economia substancial (1 milhão de liras) por cada trabalhador em comparação com o custo da reforma antecipada. Além disso, a iniciativa de Trento serve ainda de exemplo de boa prática na criação de empregos no domínio da defesa do ambiente e da gestão etária.

No que se refere às principais lições a tirar da execução dos estudos de casos, existem quatro grandes princípios que podem ser considerados como linhas de orientação para quem tencionar introduzir boa prática noutras organizações (partindo do princípio que existem estímulos externos para a realização de tal acção).

**1. Apoio por parte das chefias.** Há uma grande variedade de razões pelas quais as chefias poderão apoiar a boa prática no domínio da gestão etária mas, sem esse apoio, o mais natural é que tal iniciativa não vá muito longe. Será praticamente escusado dizer que, quando se pensa na transferência da boa prática, é importante ter em mente que, em muitas das iniciativas, este apoio teve de ser criado. O papel desempenhado pelo responsável dos RH na empresa de produtos químicos francesa e nos casos da St. Ivel, da Glaxo e da Freguesia de Hounslow no Reino Unido, revelou-se decisiva para a defesa da causa da boa prática.

**2. Um ambiente propício no domínio dos RH.** O ambiente não precisa de ser obrigatória e abertamente favorável aos trabalhadores idosos em antecipação à introdução de medidas de combate às barreiras etárias. Por exemplo, isso não se verificou nas três empresas francesas, mas o valor da formação foi reconhecido. Todos os estudos de casos em locais de trabalho beneficiaram de um clima favorável em termos de RH. Em alguns

casos, incluiu a atribuição de um valor elevado aos trabalhadores idosos (por exemplo, na Stahlwerke Bremen, Wilkhahn GmbH e na Glaxo). Nos casos em que tal se verificou, as empresas envolvidas tinham boas razões para o fazerem. Conforme revelam os estudos de casos, pode ser criado um ambiente favorável em termos de RH tanto através de uma cultura tradicional (como o modelo grego de contrato social informal), como através de um estilo de gestão (como em França e no Reino Unido).

### **3. Empenho por parte dos trabalhadores idosos envolvidos.**

Apesar de todas as iniciativas no local de trabalho, com excepção de uma, serem o resultado de decisões políticas do topo para as bases, não há qualquer dúvida de que o apoio dos trabalhadores idosos constituiu um elemento vital para o êxito destes estudos de casos. Inicialmente, isto nem sempre se verificou, e várias organizações tomaram medidas consideráveis para convencerem os trabalhadores idosos a assumirem a “autoria” da iniciativa, por exemplo, através da realização de seminários especiais. No caso das iniciativas de formação, o factor mais importante para garantir a adesão é o princípio de que os cursos deverão ser vocacionados para as suas necessidades específicas e utilizar métodos acessíveis, como a aprendizagem, que possam pôr em prática rapidamente. Por outras palavras, deverão ser criados cursos de formação com a colaboração dos trabalhadores idosos.

**4. Execução cuidada e flexível.** Se todos os outros elementos que presidem ao desenvolvimento de boa prática forem assegurados, então tudo dependerá do processo de execução. A experiência proporcionada pelos estudos de casos indica que são nove os passos a seguir de forma a garantir uma execução bem sucedida:

- preparação cuidada, incluindo investigação das tendências em matéria de recrutamento e perfis etários dos empregados e projecções do mercado de trabalho;
- comunicação aberta, tanto com o pessoal em geral, como com o grupo-alvo, relativamente aos objectivos das iniciativas, incluindo a utilização de seminários, workshops e boletins informativos;

- participação dos sindicatos, comissões de trabalhadores e associações de pessoal;
- se for caso disso, envolvimento dos trabalhadores idosos no funcionamento da iniciativa, o que constitui um precioso auxílio ao processo de execução;
- educação e sensibilização dos responsáveis;
- execução gradual, incluindo uma fase piloto destinada a testar a iniciativa e a demonstrar aos mais cépticos que poderá ser eficaz (isto poderá ser levado a cabo num sector da organização em que haja predisposição para a boa prática em gestão etária como forma de multiplicar o impacto da experiência), acompanhamento e informação de retorno regular com introdução de ajustamentos na iniciativa, caso necessário;
- avaliação periódica do impacto e da informação de retorno uma vez concluída a execução;
- comunicação permanente com todos os trabalhadores de forma a evitar o desenvolvimento de atitudes do tipo “eles e nós”;
- atenção a outros aspectos relacionados com o ambiente de trabalho, como tarefas e condições difíceis, que poderão impedir o exemplo de boa prática de atingir o efeito pretendido.

Para além destes nove passos, há que sublinhar que a execução de uma iniciativa de boa prática específica correrá melhor e será mais eficaz se estiver integrada numa estratégia de RH mais alargada que tenha sido criada para combater as barreiras etárias, um aspecto ao qual nos referiremos mais adiante.

Alguns destes princípios poderão ser igualmente aplicados, tanto a iniciativas no local de trabalho como fora dele, sendo os seguintes princípios mais adequados a esta últimas:

(i) **Necessidade de apoio financeiro.** No caso de organizações do sector público, como no caso de Trento e da Agência Treuhand na Turíngia, o financiamento pode ser garantido internamente. Mas para as organizações não-governamentais, como a Bolsa de Emprego e o POPE, é necessário o financiamento externo, pelo menos na fase de arranque da iniciativa. As ONGs têm que seguir esta via, ficando assim sujeitas às incertezas que estão inevitavelmente associadas, em primeiro lugar, à obtenção do

financiamento, e à sua manutenção durante tempo suficiente até estarem estabelecidas. No que diz respeito à obtenção do financiamento, um bom esquema não é suficiente para garantir o êxito. Deverá também destinar-se a uma das áreas de preocupação dos responsáveis pela formulação das políticas no sector público.

(ii) **Empenho por parte dos destinatários.** Tal como sucede com as iniciativas no local de trabalho, o apoio daqueles a quem o projecto se destina constitui um aspecto essencial da concretização de boa prática. Este empenho é por vezes difícil de conseguir em projectos de base comunal, e a possibilidade de se conseguir um resultado positivo através da participação irá influir grandemente esse empenho. Nos estudos de casos, tanto a popularidade do programa GFAW como da agência POPE foi, em grande medida, atribuída ao êxito obtido no preenchimento de vagas. No entanto, isto poderá não ser suficiente e, assim, um outro princípio auxiliar é o de envolver os trabalhadores idosos propriamente ditos no funcionamento e comercialização do projecto.

(iii) **Execução cuidada e flexível.** Este processo é tão importante para as iniciativas não relacionadas com o local de trabalho como para as iniciativas no local de trabalho. Muitos dos passos essenciais acima referidos podem ser aqui aplicados também. Em especial, deverá ser considerada essencial uma boa comunicação, e é essencial uma comercialização e uma promoção cuidadas do projecto e dos trabalhadores idosos junto das entidades patronais.

## ■ Transferência da Boa Prática

Na selecção dos estudos de casos a incluir nos seus relatórios nacionais, foi solicitado aos investigadores que tivessem em conta a necessidade de utilizar exemplos que pudessem ter uma maior aplicabilidade ao nível europeu. Assim, não é de surpreender que isso tenha sucedido. Além disso, alguns deles também têm um importante potencial de informação para a política de emprego na UE. Os elementos essenciais de cada estudo de casos que poderão ser considerados para duplicação noutros países são apresentados em destaque adiante neste documento. Nos casos em que é feita referência ao “elevado potencial de transferência” de uma

iniciativa específica, isto significa que o mesmo seria facilmente aplicável noutra local e que teria um impacto significativo no combate às barreiras etárias.

**IBM Skill Team (Bélgica)**

**IBM Sernet (Itália)**

- prolongar a vida activa de trabalhadores idosos altamente qualificados
- emprego flexível
- transferência de conhecimentos entre gerações

**Onze Lieve Vrouw Middelaers Hospital (Bélgica)**

**The Passantenhuis (Bélgica)**

**Cooperativa L'Incontro (Itália)**

- criação de postos de trabalho para trabalhadores idosos, incluindo os pouco qualificados
- sector dos cuidados de saúde e sociais estrategicamente importante
- redução do índice de renovação do pessoal e resolução das lacunas em matéria de competências
- melhoria da qualidade dos cuidados
- elevado potencial de transferência

**London Borough of Hounslow, Londres (R.U.)**

**DSM Limburg BV (Países Baixos)**

- estratégias globais de sensibilização etária para alterar a cultura organizacional
- sectores público e privado
- planeamento e execução cuidadosos
- elevado potencial de transferência

**Wilkhahn GmbH (Alemanha)**

**Grupo Titan (Grécia)**

**Grupo Delta (Grécia)**

- culturas mais antigas favoráveis aos trabalhadores idosos
- acordo colectivo sobre a integração dos trabalhadores idosos (Wilkhahn)
- formação de trabalhadores idosos em novas tecnologias (Titan)
- regime laboral flexível / subcontratação
- métodos de formação adequados aos trabalhadores idosos



**Empresa de Mobiliário (França)**

- preferência pelo recrutamento de trabalhadores idosos

**Stahlwerke Bremen (Alemanha)**

**Fontijne Holland (Países Baixos)**

- iniciativas de formação para trabalhadores idosos
- empresas de alta tecnologia
- indústria metalúrgica e siderúrgica (Stahlwerke) e fabricante de maquinaria especializada (Fontijne)
- processos de aprendizagem contínua
- planeamento e execução cuidados
- participação dos trabalhadores idosos na execução
- elevado potencial de transferência

**Companhia de Seguros (França)**

**Empresa de Produtos Químicos (França)**

- grandes empresas no sector dos serviços e da indústria
- substituição da reforma total pela pré-reforma gradual
- retenção de pessoal mais idoso

**St. Ivel (R.U.)**

**I & D Glaxo (R.U.)**

- estratégias integradas no domínio da gestão etária
- acções ao nível do recrutamento e da formação
- programas especiais para mulheres
- execução gradual
- elevado potencial de transferência

**SISEMA (Grécia)**

- formação no sector das pequenas empresas
- satisfação das necessidades de indivíduos com reduzida formação formal
- elevado potencial de transferência

**Província de Trento (Itália)**

**GFAW (Alemanha)**

- criação de postos de trabalho para trabalhadores idosos
- sector do ambiente estrategicamente importante (Trento)
- incentivo à participação de homens e mulheres idosos



- utilização de verbas do sector público para criar emprego através de uma agência
- assistência a grupos de auto-ajuda (GFAW)
- utilização de trabalhadores idosos como animadores
- elevado potencial de transferência

### **Forum Wisselwerk (Países Baixos)**

- elevação do moral do pessoal no sector do ensino

### **POPE (R.U.)**

- promoção activa do emprego de trabalhadores idosos
- utilização de pessoas mais idosas como formadores
- elevado potencial de transferência



A investigação realizada revelou uma série de iniciativas que foram bem sucedidas e que são transferíveis, e que podem ser consideradas como ponto de partida para o desenvolvimento de políticas etárias e de emprego. Todas exigem acções concretas para combater as barreiras etárias. Mas também há aspectos a acautelar, como o perigo de concentrar políticas e práticas exclusivamente nos trabalhadores idosos, pois isto pode estigmatizar o grupo. Para manter uma política de mercado de trabalho equilibrada e para evitar o conflito entre as gerações, é importante não fazer incidir demasiadas iniciativas nos trabalhadores idosos. Também há que reconhecer que alguns trabalhadores idosos não querem regressar ao trabalho ou estar empregados. A dimensão deste grupo varia de país para país, consoante a importância das políticas de saída antecipada da vida activa e da generosidade relativa dos benefícios sociais (por exemplo, em França há poucas pessoas mais idosas que queiram voltar a trabalhar). Também, e igualmente importante, uma política que obrigue as pessoas mais idosas a se manterem empregadas, quer directamente através do aumento da idade de reforma, quer indirectamente através da estigmatização da saída antecipada, poderá revelar-se perigosa, podendo provocar uma pressão indevida nos trabalhadores idosos, especialmente os que têm pouca saúde.

Esta investigação também revelou que a boa prática no combate às barreiras etárias pode assumir uma grande variedade de formas. Com efeito, tanto os estudos de casos como os exemplos que constam dos dossiers são reflexo de um contínuo de boa prática que varia entre medidas muito limitadas e de incidência muito estrita (como é o caso da empresa de mobiliário) a outras mais abrangentes (como é o caso da DSM, Hounslow, St. Ivel). Esta análise sugeriu implicitamente que é possível às organizações desenvolverem estratégias mais abrangentes e tirar partido até dos exemplos mais ínfimos de boa prática. Assim, a boa prática na gestão etária poderá ser concebida como um processo dinâmico que deverá, idealmente, acompanhar o movimento contínuo no sentido de uma estratégia integrada de gestão etária. Desta forma, a boa prática de índole sobretudo reactiva e destinada à resolução de problemas seria substituída por uma abordagem holística concebida para evitar a ocorrência de discriminação etária e problemas de gestão etária.

Quais as consequências que isso acarretaria? Em vez de se concentrar somente na fase final da vida activa de um indivíduo, uma política integrada abrangeria toda a carreira. Assim, em vez de uma série de medidas isoladas ou ad hoc, esta perspectiva exige uma estratégia holística em matéria de RH em relação à idade e ao emprego. Uma estratégia desse tipo deverá incluir medidas do tipo preventivo, como o ensino e formação ao longo da vida, e o acesso ao aconselhamento / orientação profissionais, e medidas correctivas (formação para trabalhadores idosos sem competências específicas, por exemplo, no domínio das novas tecnologias). Este tipo de estratégia poderia igualmente ajudar a evitar a fricção entre gerações.

Para concluir, apesar de ser possível isolar exemplos específicos de acções eficazes de combate às barreiras etárias no recrutamento e na formação, e recomendar uma aplicação alargada dos mesmos, uma abordagem integrada é a forma mais eficaz de evitar e superar todas as formas de discriminação etária no emprego. Alguns dos exemplos dos dossiers e dos estudos de casos ilustram os perigos da exclusão continuada entre determinados grupos de trabalhadores idosos. Por exemplo, nem todos os grupos de



trabalhadores idosos têm uma oportunidade igual de participar em iniciativas de formação - os grupos minoritários étnicos poderão continuar a ser excluídos (POPE) e o grupo dos trabalhadores sem qualificações com idade a partir dos 55 poderão ser excluídos quando é favorecido o grupo dos qualificados com idades entre os 40-50 (IBM - Skill Team, IBM-Sernet). Por outro lado, há bons exemplos de trabalhadores idosos não qualificados que foram alvo de iniciativas (Passantenhuis, Trento, GFAW) e também de iniciativas destinadas especificamente a mulheres idosas (Passantenhuis, Middelaers Hospital). Além disso, há que reconhecer que as medidas especiais para trabalhadores idosos poderão ter consequências negativas para os trabalhadores mais jovens - apesar de não haver quaisquer provas disto nos estudos de casos.



Nesta última secção são feitas algumas recomendações específicas para encorajar o alargamento da boa prática a todos os níveis dos mercados de trabalho europeus. Resultam em parte dos relatórios nacionais e, em parte, do relatório de síntese (só é possível resumir alguns dos pontos principais resultantes dos relatórios nacionais, devendo estes ser consultados para informação mais pormenorizada). As recomendações destinam-se aos diferentes intervenientes nas políticas e práticas em matéria de emprego.

### ■ Entidades patronais

O combate às barreiras etárias e o desenvolvimento de boa prática na gestão etária deverão partir das próprias organizações. Os empregadores, quer do sector público, quer do sector privado, são responsáveis pela criação de condições que permitam aos trabalhadores a gestão das suas carreiras e do seu envelhecimento. São os seguintes os principais pontos de acção para os empregadores que decidiram desenvolver acções concertadas de boa prática no domínio da gestão etária:

- desenvolvimento de uma política de sensibilização etária destinada a todos os níveis da organização, a introduzir experimentalmente para medir o seu impacto no recrutamento, formação e outros aspectos do emprego;



- introdução de formação em sensibilização etária para o pessoal de RH, chefias e outro pessoal-chave;
- envolvimento dos próprios trabalhadores idosos nas discussões acerca das barreiras etárias e da forma de as ultrapassar;
- apoio a indivíduos ou grupos de pessoal que queiram desenvolver iniciativas destinadas a combater as barreiras etárias;
- análise do impacto das regras de antiguidade (em especial as referentes ao salário) e fomento de movimentações de carreira mais horizontais do que verticais.

Para as entidades patronais que não queiram embarcar no extenso programa de medidas acima referidas, fazem-se três recomendações destinadas a conseguir algum avanço inicial no combate às barreiras etárias no recrutamento e formação:

- análise das práticas utilizadas pela organização em matéria de recrutamento para averiguar se a idade está a ser utilizada indevidamente;
- eliminação das barreiras etárias nos anúncios de emprego;
- utilização de métodos de formação que não sejam específicos a determinada idade e, caso necessário, métodos de formação que sejam sensíveis às necessidades especiais de aprendizagem dos trabalhadores idosos;

Importa reconhecer as diferenças existentes entre grandes empresas e as pequenas e médias empresas (PMEs) e a importância destas relativamente aos mercados de trabalho europeus (por exemplo, nos Países Baixos, 92% das empresas têm menos de 10 trabalhadores e, na UE como um todo, 90% dos trabalhadores são empregados em PMEs).

Apesar de muitas das recomendações acima referidas poderem ser aplicadas na sua totalidade ou em parte às PMEs como, por exemplo, a eliminação das barreiras etárias no recrutamento e a utilização de métodos de formação não específicos a determinadas idade, é óbvio que há outras que necessitam de uma infra-estrutura organizativa substancial. Apesar disso, e conforme demonstrado pelos exemplos da Fontijne e da SISEMA, é possível tanto às



organizações de pequena dimensão como às de média dimensão desenvolver medidas para combater as barreiras etárias, e as perspectivas de emprego dos trabalhadores idosos na Europa dependem precisamente disso. No caso das empresas de pequena dimensão, existe nitidamente um papel importante a desempenhar pelas associações comerciais, câmaras de comércio ou outras organizações centrais na criação de economias de escala na viabilização de determinadas formas de formação.

## ■ **Trabalhadores idosos**

Se um dos deveres principais das entidades patronais é de criarem condições que permitam aos indivíduos gerir as suas próprias carreiras e o seu envelhecimento, então estes têm, pela sua parte, o dever paralelo de tirarem partido dessa oportunidade. De igual modo, trabalhadores idosos que estiverem desempregados precisam de apoio e de encorajamento para assumirem alguma responsabilidade no melhoramento das suas próprias perspectivas de emprego. Eis algumas recomendações específicas para os trabalhadores idosos:

- avaliação das suas próprias necessidades em matéria de formação e de carreira;
- comunicação das necessidades em matéria de formação às chefias;
- aproveitamento de todas as oportunidades de formação e de orientação profissional;
- actuação como mentores dos trabalhadores jovens;
- adaptação a mudanças horizontais e não verticais no final de carreira (e à resultante alteração nos aumentos salariais baseados na antiguidade de serviço).

## ■ **Sindicatos**

No local de trabalho, não há dúvida de que os sindicatos continuam colocados perante um dilema: defender os interesses dos seus actuais afiliados ou promover os seus futuros interesses. As seguintes recomendações poderão ser úteis na resolução deste dilema:

- representação dos interesses de todos os trabalhadores, independentemente da sua idade;

- inclusão de cláusulas em matéria de recrutamento e formação nos acordos colectivos, de forma a corrigir as desvantagens sofridas pelos trabalhadores idosos;
- participação em formação sobre sensibilização etária;
- apoio aos elementos idosos de forma a promover os seus interesses no acesso à formação e à orientação profissional;
- reconhecimento da necessidade de mudar os padrões tradicionais de desenvolvimento das carreiras.

### ■ Organizações Patronais e Sindicais Nacionais

As organizações patronais e sindicais nacionais têm um papel importante a desempenhar através do destaque dado à relação entre idade e emprego e da difusão de exemplos de boa prática aos seus membros por meio de campanhas de educação e de informação. Deverão, em particular, dar informações aos seus representantes locais acerca das desvantagens criadas pelas barreiras etárias. Estas organizações também podem funcionar como canal de informação de outros países da UE. As organizações profissionais - como o Instituto do Pessoal e do Desenvolvimento no Reino Unido - poderão desempenhar uma função importante na difusão da boa prática.

### ■ As ONGs no domínio do Emprego

Uma característica importante da investigação realizada neste domínio é a demonstração do contributo significativo que as ONGs podem dar neste campo. A importância, tanto do sector dos cuidados de saúde e sociais, como da defesa do ambiente para o emprego e a recuperação económica da Europa, põe em evidência o potencial dos projectos liderados pelas ONGs para o recrutamento e/ou formação dos trabalhadores idosos ou para auxiliar o seu recrutamento por outros (por exemplo, o Hospital Middelaes, a Passantenhuis e a cooperativa L'Incontro). Os governos e as entidades locais deverão reconhecer e apoiar este tipo de actividade dado que ela pode promover tanto a recuperação regional/local como o combate às barreiras etárias. Além disso, conforme demonstrado pelos exemplos de Trento e da GFAW, a criação de empregos para homens e mulheres idosos e desempregados através das ONGs poderá ser altamente rentável.



## ■ Governos Nacionais

A importância do contexto político para o desenvolvimento da boa prática na gestão etária foi amplamente demonstrada por este projecto. Os Estados-membros desempenham três funções cruciais no que diz respeito ao combate às barreiras etárias: poderão financiar ou subsidiar iniciativas directamente; regulamentar o mercado de trabalho ou a sociedade em geral, de forma a combater as barreiras etárias; e poderão incentivar de modo não obrigatório as entidades patronais. O apoio dado pela União Europeia e pelos governos nacionais revelou-se de importância crucial em diversas iniciativas (públicas e privadas). Em alguns dos estudos de casos, foi o governo regional que se revelou de importância crucial e, havendo instituições regionais, deverão ser utilizadas iniciativas de boa prática para demonstrar o enorme potencial de acção para a criação de empregos para os trabalhadores idosos excluídos contribuindo, desta forma, para a recuperação económica ao nível local e nacional. Recomenda-se a acção do governo nacional em várias frentes para garantir que os governos sirvam de exemplo na sua qualidade de empregadores, empreiteiros e legisladores.

### **Educação:**

- sensibilizar as entidades patronais para os custos escondidos da discriminação etária e da perda de trabalhadores idosos
- educação do público de forma a combater a imagem negativa dos trabalhadores idosos e os falsos estereótipos, e a difundir boa prática (por exemplo, campanha Getting-On no Reino Unido, o Gabinete Nacional contra a Discriminação Etária nos Países Baixos);

### **Política de Emprego:**

- os governos não deverão empreender qualquer acção política de combate aos incentivos às empresas para manterem o seu pessoal já existentes;
- necessidade de políticas gerais de emprego que dêem maior destaque à prevenção do desemprego e encorajem os trabalhadores idosos a permanecerem na vida activa;

- considerar a disponibilização de subsídios a curto prazo para entidades patronais que contratem trabalhadores idosos, por exemplo, sob a forma de reduções nas contribuições sociais;
- desenvolvimento activo do potencial de emprego dos trabalhadores idosos;
- eliminação das barreiras etárias nos esquemas oficiais de criação de empregos;
- desenvolvimento de políticas activas de mercado para ajudar a integração de grupos desfavorecidos como os trabalhadores idosos através, por exemplo, da melhoria dos serviços de mercado de trabalho;
- desenvolvimento de medidas preventivas para os trabalhadores com emprego e sem emprego;

### **Políticas em matéria de Pensões e Segurança Social:**

É importante que os governos nacionais examinem cuidadosamente a relação entre a regulamentação referente a pensões, segurança social e indemnizações por despedimento e o emprego de trabalhadores idosos. Pelo menos em dois países (Grécia e Itália), serviu de barreira ao desenvolvimento de boa prática.

Iniciativas específicas destinadas à inclusão de trabalhadores idosos:

Aquando do recrutamento, é importante reconhecer a distinção entre recrutamento interno e externo. A mudança de funções dentro de organizações poderá incluir trabalhadores idosos quando, simultaneamente, este grupo é excluído pelo processo de recrutamento externo. Este poderá ser resolvido mais facilmente através das políticas, e irá influenciar o recrutamento interno.

- eliminar os limites etários no recrutamento (como no Canadá e nos EUA e como projectado pelos Países Baixos);
- incentivar as empresas a criarem programas de acção globais em matéria de idade e emprego - através da publicação de guias de boa prática, difusão de informações acerca de iniciativas de êxito, divulgação de literatura e material didáctico para sensibilização etária;

- desenvolver acções para o estabelecimento de normas na formação (norma de qualidade de sensibilização etária) e, em especial, encorajar e dar apoio às PME's no domínio da formação;
- financiamento das ONG's para o desenvolvimento de projectos-piloto.

## ■ União Europeia

A Comissão Europeia tem um papel essencial a desempenhar neste domínio através da divulgação de exemplos de boa prática e de encorajamento da transferência de conhecimentos entre os Estados-membros. As diferenças entre os diversos países ao nível do conhecimento dos parceiros sociais relativamente às implicações de uma mão-de-obra mais idosa, e do destaque dado aos diferentes aspectos de boa prática, vêm sublinhar a importância do papel da Comissão. Eis algumas das recomendações mais importantes para acções ao nível da UE:

- análise cuidada das próprias práticas de recrutamento da Comissão, de forma a eliminar as barreiras etárias;
- fomentar uma maior partilha de conhecimentos gerais e especializados nas relações entre idade e emprego e na execução da boa prática;
- inclusão de medidas especiais para trabalhadores idosos na próxima reforma do FSE;
- início das discussões entre organizações europeias representativas dos parceiros sociais e com representantes de pessoas mais idosas sobre a forma de solucionar a questão das barreiras etárias.



A **Resolução do Conselho sobre o Emprego e os Trabalhadores Idosos**, de 1995, instava a Comissão Europeia a organizar um intercâmbio de informações, experiências e boas práticas no domínio do emprego dos trabalhadores idosos. A investigação resumida no presente documento destina-se a contribuir para esse objectivo de forma significativa. Este projecto da Fundação Europeia demonstrou que em alguns países da União Europeia certas entidades patronais, tanto nos sectores público e privado como no seio das ONGs, começaram a desenvolver boas práticas no recrutamento e na formação dos trabalhadores idosos.

Não partimos de forma alguma do princípio de que os exemplos citados são representativos e de que a maioria dos trabalhadores idosos na UE deixaram de ser vítimas de discriminação etária. O que pretendemos foi procurar exemplos de boas práticas de forma a que os mesmos pudessem ser utilizados para ilustrar a existência de tais iniciativas e as lições que podem ser retiradas da sua aplicação. Embora as organizações que puseram em prática uma acção de luta contra as barreiras etárias sejam uma minoria, o facto de que algumas **estejam** a mostrar o caminho a seguir e de que entre elas figurem grandes sociedades comerciais europeias e entidades públicas de grande importância indica que existe uma consciencialização crescente da importância desse problema.



Não há dúvida de que foram os Estados-membros que primeiro começaram a abordar o paradoxo da idade e do emprego - a coexistência da mão-de-obra idosa e a reforma cada vez mais precoce; cabe agora aos parceiros sociais agir. Este estudo concentra-se nas medidas práticas necessárias à instauração de boas práticas. O contexto económico e social actual é favorável à tomada de medidas contra as barreiras etárias e, tal como ficou demonstrado na investigação, existem boas razões, tanto no plano da gestão comercial como no da gestão dos recursos humanos, para o fazer. O **Dossier Europeu** contém mais de 150 exemplos de boas práticas provenientes de nove países, enquanto que a brochura **Combate às Barreiras Etárias no Emprego** refere as lições práticas a retirar dos estudos de caso detalhados efectuados em sete países. As mensagens claras que retiramos deste trabalho são as seguintes: em primeiro lugar, as boas práticas no domínio do recrutamento e da formação beneficiam a empresa no seu conjunto e não apenas os trabalhadores idosos; em segundo lugar, 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.

---

## Referências

Casey, B., Metcalf, H., Lakey, J. (1993) “Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK” in P. Taylor, et al, *Age and Employment*, London, IPM.

Delsen, L. e Reday Mulvey, G. (1996) *Gradual Retirement in the OECD Countries*, London, Dartmouth Press.

Drury, E. (1993) (ed.) *Age Discrimination Against Older Workers in the European Community*, London, Eurolink Age

Drury, E. (1995) *Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.

European Commission (1996) *The Demographic Situation in the European Union*, Luxembourg, OOEPEC.

Griffiths, J. (1996) (ed.) *Business and Social Exclusion - a Guide to Good Practice*, London, British Telecom.

Walker, A. (1993) *Age and Attitudes*, Brussels, EC Commission.

Walker, A. (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, A., (1997) *Combating Age Barriers in Employment - European Research Report*, Dublin European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.

Walker, A., (1997) *Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.

Walker, A. Guillemard, A.M. and Alber, J. (1991) *Social and Economic Policies and Older People*, Brussels, EC Commission.

Walker, A., Guillemard, A.M. and Alber, J. (1993) *Older People in Europe: Social and Economic Policies*, Brussels, EC Commission.

---

## Anexo 1

## Equipas de investigação

<b>Bélgica</b>	Jan Denys Peter Simoens <i>Universidade Católica de Lovaina</i>
<b>França</b>	Anne Marie Guillemard Annie Jolivet Julien Fouré Alexandre Iellatchitch Sandrine Mélan <i>Universidade de Paris I</i>
<b>Alemanha</b>	Gerhard Naegele Frerich Frerichs <i>Universidade de Dortmund</i>
<b>Grécia</b>	Elizabeth Mestheneos Elizabeth Ionnadi <i>SEXTANT</i>
<b>Itália</b>	Luciano Covi Mauro Friscano Azione & Ricerca Sociale
<b>Países Baixos</b>	Bert de Vroom Willy Rombout Ad Kooimans <i>Universidade Twente</i>

**Reino Unido**

Alan Walker  
Philip Taylor  
*Universidade de Sheffield*

**Finlândia**

Susan Kuivalainen  
Aino Ukkola  
*Universidade de Turku*

**Suécia**

Gunnar Olofsson  
Pia Forsberg  
*Universidade de Lund*

Os responsáveis pela investigação da Fundação Europeia para este projecto foram:

Robert Anderson  
Wendy O’Conghaile

Este projecto foi também orientado pelos conhecimentos especializados em matéria de política europeia de *Elizabeth Drury*.

## Anexo 2

## Estudos de casos

<b>País/Nome</b>	<b>Foco Principal</b>	<b>Classificação do sector</b>	<b>Dimensão da Organização</b>
<b>BÉLGICA</b>			
1. IBM Skill Team	Recrutamento	Privado Serviços Empresariais	Média
2. Onze Lieve Vrouw Middelares Hospital	Recrutamento	Privado Cuidados de Saúde	Média
3. The Passantenhuis (centro de dia)	Recrutamento	Sem fins lucrativos Cuidados sociais	Pequena
<b>FRANÇA</b>			
1. Empresa de Mobiliário	Recrutamento	Privado Indústria	Grande
2. Companhia de Seguros	Regime Flexível	Público - Comercial Serviços Financeiros	Grande
3. Empresa de Produtos Químicos	Regime Flexível	Privado Industrial	Grande
<b>ALEMANHA</b>			
1. GFAW (Turíngia)	Recrutamento	Público Agência de Emprego	Pequena
2. Stahlwerke Bremen	Formação Ergonomia	Privado Siderurgia	Grande
3. Wilkhahn GmbH & Co.	Integrada	Privado Fabrico de mobiliário	Grande

### GRÉCIA

1. Grupo TITAN	Formação Recrutamento	Privado Fabrico de cimento	Grande
2. DELTA Indústria de Lacticínios Modelo	Formação	Privado Produção e distribuição de produtos alimentares	Grande
3. SISEMA (Associação de Mecânicos de Automóveis)	Formação	Sem fins lucrativos Associação Profissional	Grande

### ITÁLIA

1. L'Incontro Coop	Recrutamento Regime flexível	Sem fins lucrativos Cuidados sociais	Pequena
2. IBM Sernet	Recrutamento	Privado Serviços Empresariais	Pequena
3. Província de Trento (Agência de Emprego)	Recrutamento	Público Administração pública	Grande

### PAÍSES BAIXOS

1. Fontijne Holland	Formação	Privado Engenharia mecânica	Média
2. Forum Wisselwerk (Bolsa de Emprego)	Formação Regime flexível	Sem fins lucrativos Serviços empresariais	Pequena
3. DSM	Integrada	Privado Produtos químicos	Grande

### REINO UNIDO

1. St Ivel	Integrada	Privado Produção e distribuição de produtos alimentares	Grande
2. Glaxo R & D	Integrada	Privado Investigação e Desenvolvimento	Grande
3. Agência de Recrutamento POPE	Recrutamento/ Formação	Sem fins lucrativos Agência de emprego	Pequena
4. Bairro de Hounslow, Londres	Integrada	Público Administração pública	Grande

Fonte: Relatórios Nacionais

Nota: Pequena menos de 100 trabalhadores Média= 100149 Grande= 500 ou mais

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho

**O COMBATE ÀS BARREIRAS ETÁRIAS NO EMPREGO**  
**RESUMO DA INVESTIGAÇÃO**

Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias

1998 – 46 pp. – 14.8 x 21 cm

ISBN 92-828-0317-1







# O COMBATE ÀS BARREIRAS ETÁRIAS NO EMPREGO

## RESUMO DA INVESTIGAÇÃO

A presente brochura apresenta, de forma resumida, os principais resultados e conclusões de um estudo, a nível da U.E., sobre acções que visam melhorar as perspectivas de emprego, tendo em conta o envelhecimento da mão-de-obra. O impacto do envelhecimento da população no emprego e no mercado de trabalho é hoje reconhecido como uma das questões mais prementes com que as sociedades europeias se confrontam. Este resumo passa em revista as iniciativas que estão a ser tomadas para inverter as tendências de reforma antecipada e de saída precoce do mercado do trabalho, para a retenção, reinserção e reciclagem dos trabalhadores mais velhos. As lições tiradas e as recomendações apresentadas são directa e urgentemente relevantes aos governos, parceiros sociais e a todos aqueles que integram uma mão-de-obra em envelhecimento.



SERVIÇO DAS PUBLICAÇÕES OFICIAIS  
DAS COMUNIDADES EUROPEIAS

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-0317-1



9 789282 803172