

Guia para a Promoção
do Envelhecimento Ativo
e da Solidariedade
entre Gerações no
Contexto Empresarial



grace

Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial



grace

“Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade
entre Gerações no Contexto Empresarial”

Agradecemos às seguintes empresas que partilharam connosco as suas experiências:

Accenture
Auchan
CARRIS
EDP
EPUL
Fundação PT
Heidrick & Struggles
IBM
Montepio
Unicer
Vodafone

Um especial agradecimento à Fundação AFID Diferença por nos ter cedido a imagem
de uma das obras preparadas na sua oficina de cerâmica.

Este guia foi editado com:

Parceria
APG

Apoio
C&C - Consultores de Comunicação, Lda.
Companhia IBM Portuguesa S.A.
Montepio



Ano Europeu do **Envelhecimento Activo**
e da **Solidariedade entre Gerações 2012**



Guia para a Promoção do
Envelhecimento Ativo
e da Solidariedade
entre Gerações no
Contexto Empresarial

Ficha Técnica

Título: Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade
entre Gerações no Contexto Empresarial

Conceção: GRACE

Data: Setembro de 2013

Coordenação Editorial: Paula Guimarães e Flávia Nobre

Capa: Peça da obra coletiva "Corações ao Alto" – Fundação AFID Diferença

Fotografia: Carlos Pombo

Design e Paginação: C&C - Consultores de Comunicação, Lda.

Impressão: Várzea da Rainha Impressores

Tiragem: 10 exemplares

ISBN: 978-989-691-171-3

Depósito Legal: 361820/13

Índice

ÍNDICE

Prefácio.....	13
Notas de Apresentação.....	17
1. Enquadramento.....	21
2. O Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações.....	25
3. O envelhecimento ativo e a responsabilidade corporativa.....	33
4. Como agir?.....	37
4.1. Ao nível da Gestão de Recursos Humanos.....	38
• Mentorização.....	39
• Preparação para a reforma.....	41
• Apoio ao exercício das obrigações familiares.....	44
• Apoio às associações de reformados.....	47
• Promoção da saúde e prevenção de acidentes.....	48
• Partilha de Boas Práticas Empresariais.....	49
Caso Accenture.....	49
Caso Auchan.....	50
Caso CARRIS.....	51
Caso IBM.....	52
Caso EDP.....	53
Caso EPUL.....	55
Caso Heidrick & Struggles.....	55
Caso Montepio.....	57
Caso Unicer.....	58
4.2. Ao nível da relação com a Comunidade.....	58
• As relações com fornecedores.....	58
• Estabelecimento de parcerias.....	59
• Concessão de apoio financeiro e técnico.....	62
• Desenvolvimento de voluntariado corporativo.....	62
• Partilha de Boas Práticas Empresariais.....	63
Caso Fundação PT.....	63
Caso IBM.....	64
Caso Unicer.....	65

4.3. Ao nível da comunicação e marketing.....	65
• Valorização de um mercado inclusivo.....	65
• Dignificação da imagem da pessoa mais velha.....	66
• Partilha de Boas Práticas Empresariais.....	67
Caso Auchan.....	67
Caso Vodafone.....	68
Conclusão.....	73

Prefácio

PREFÁCIO

No rescaldo do Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre Gerações nasce mais uma publicação GRACE, o *“Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial”*, que tanto orgulho tenho em prefaciá-lo.

Estão terminadas as comemorações do Ano, mas o tema é premente e garantem-nos os dados da União Europeia, que assim se manterá durante mais alguns anos.

Para trabalhar na temática das alterações demográficas na Europa espera-se o contributo de todos. Se temos, por um lado os mais envelhecidos, preparados para passarem o seu conhecimento e assegurarem o aumento da qualidade de vida, temos por outro lado, os mais jovens, de quem se espera uma maior equidade social e um maior equilíbrio da vida familiar por forma a assegurar o direito à proteção social.

O ano que passou permitiu sensibilizar a sociedade civil, os governos e as empresas, para a importância do papel que cada um de nós deverá assumir na garantia de uma sociedade mais sustentável.

O papel da União Europeia ficou claro. Promove o diálogo, contribui para a investigação nesta matéria e colabora com os governos nacionais.

Já das empresas, espera-se que promovam hábitos saudáveis, invistam em respostas que, em parceria com stakeholders diversos, possam melhorar as condições de trabalho, aumentar a qualidade de vida e rentabilizar recursos. Essencialmente é fazer um investimento nas pessoas. É de resto de tudo isto que fala este Guia.

E não nos deixemos enganar pelo contexto económico em que vivemos atualmente. É precisamente nesta altura que urge criar respostas, tornarmo-nos mais produtivos e garantirmos a produtividade das empresas.

O *“Guia do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial”* aborda a preparação para a reforma, as parcerias, a promoção da saúde, o desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social e a valorização de um mercado inclusivo, como instrumentos que promovem um envelhecimento ativo. Mas, acima de tudo, para além de realçar as exigências de uma população mais envelhecida, sensibiliza para o facto de estas

questões afectarem, inexoravelmente, os mais novos.

Trata-se de um Guia repleto de boas práticas de empresas associadas do GRACE que fizeram questão de partilhar as suas políticas e as suas iniciativas em área tão determinante.

No GRACE tudo faremos para que este Guia se torne numa ferramenta de gestão organizacional e que constitua mais um passo em frente num tema pleno de oportunidades de desenvolvimento. A circunstância em que vivemos e a dinâmica de mutação da sociedade a isso nos incita.

Maria da Conceição Zagalo
Presidente da Assembleia Geral do GRACE

Notas de Apresentação

NOTAS DE APRESENTAÇÃO

Pelo menos no mundo ocidental, a baixa de natalidade e o envelhecimento da população, com o aumento crescente da esperança de vida, são factos irrefutáveis. Se a estes juntarmos o desemprego jovem e de longa duração, claramente se percebe a necessidade urgente de desenhar, discutir e por em prática soluções concretas para fomentar o envelhecimento activo e a solidariedade entre gerações em contexto empresarial.

Estando quase tudo por fazer nesta área, este Guia que em boa hora o GRACE compilou, com casos práticos e iniciativas concretas, pode ser um excelente começo.

A APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas – não podia deixar de se associar a esta iniciativa. Pessoas somos todos, independentemente da raça, credo, formação ou idade. Num mundo que muda todos os dias, os que gerem, inspiram e lideram, devem também incluir, desenvolver e apoiar, potenciando Todos os que querem aprender, ensinar, produzir e trabalhar. E isso tem muito menos a ver com a idade e mais com as competências técnicas e comportamentais; com especial destaque para a Humildade, a Abertura à Mudança e à Diversidade, a Capacidade de Aprender, a Flexibilidade, a Resiliência e, acima de tudo, com a Atitude Vencedora ou Perdedora com que se encara a Vida.

Com os desafios demográficos e geracionais com que nos deparamos já hoje e que vão ganhar relevância no futuro, é fundamental que as empresas incluam na sua agenda políticas, iniciativas e práticas que contemplem o envelhecimento activo e a solidariedade entre gerações.

Este Guia GRACE é sem dúvida um contributo determinante para passar das palavras aos actos e do sonho à realidade. Bem Hajam!

Margarida Barreto
Presidente da Direção Nacional da APG

Hoje é incontornável dizer que de forma generalizada vivemos em sociedades cada vez mais envelhecidas, porque felizmente nos é possibilitado viver mais tempo e em melhores condições, mas porque ao mesmo tempo diminuiu drasticamente a taxa de natalidade. Importa por isso realçar que “EnvelheSer” é uma das maiores conquistas da nossa civilização. Mas infelizmente nem sempre temos sabido viver e deixar viver dignamente esta conquista àqueles e àqueles que atingem a ancianidade.

Justifica-se portanto investir em estratégias e ações que promovam e valorizem a imagem das pessoas mais velhas, mas que lhes proporcionem condições de vida que lhes permitam explorar as suas expectativas e sonhos, e usufruir o mais e melhor possível das suas capacidades, de forma adequada ao seu estado de vida.

Falamos por isso em “envelhecimento ativo e no diálogo entre gerações”! Falamos de um grande desafio que passa pelo reconhecimento de que, mais do que nunca, temos em mãos um manancial de capital humano que não podemos desperdiçar. Um capital rico em conhecimentos e experiências vividas que urge serem partilhadas, capital rico em potencial relacional que importa explorar. Ganhar este desafio significará conferir vidas mais dignas às pessoas mais velhas mas significará também reconverter uma solidariedade hoje essencialmente mecânica e subsidiária, numa solidariedade mais relacional e por isso mais fraterna!

Falar de “Envelhecimento ativo e diálogo entre gerações” num contexto empresarial pode ser portanto falar da “rentabilização efetiva” de um capital humano existente a par da remuneração do capital financeiro investido. Rentabilizar este capital humano será por certo uma das melhores estratégias (se não mesmo a melhor) para construir culturas organizacionais focadas no bem comum, interno e externo, e apostadas em elevar os seus níveis de bem-estar e de felicidade.

O presente guia, será por certo um instrumento de extrema utilidade para que as nossas empresas cresçam e se desenvolvam economicamente mas acima de tudo possam orgulhar-se de gerar vidas felizes dentro e fora dos seus contextos.

Henrique Joaquim
Universidade Católica Portuguesa

1. Enquadramento

1. ENQUADRAMENTO

De facto, o envelhecimento e o seu impacto ao nível social e económico, tornou-se um dos mais importantes desafios do século XXI, exigindo uma atuação concertada de todos os setores, em ordem a garantir a sustentabilidade dos sistemas de proteção social e, principalmente, de modo a salvaguardar a dignidade nas fases mais tardias da vida.

O papel das empresas na sustentabilidade das comunidades onde se inserem é incontornável, bem como a sua importância como parceiros do Estado na criação de respostas e na alavancagem das estruturas de economia social.

A proximidade, interdependência e proatividade das empresas nos domínios da solidariedade, da educação e do empoderamento das populações, justifica a sua intervenção nas áreas do envelhecimento e do diálogo intergeracional.

Neste sentido, pretendemos definir princípios éticos e apontar pistas de intervenção, tendo por base o enquadramento gerontológico e o cenário deontológico, técnico e jurídico adequados.

Trata-se de um documento dinâmico e interativo. Não hesite em contactar-nos para o complementar, corrigir ou melhorar e faça-nos chegar notícias de iniciativas empresariais neste domínio, através de grace@grace.pt

2.
O Ano Europeu do
Envelhecimento Ativo
e da Solidariedade
entre Gerações

2. O ANO EUROPEU DO ENVELHECIMENTO ATIVO E DA SOLIDARIEDADE ENTRE GERAÇÕES

O envelhecimento da população decorre de várias tendências demográficas simultâneas:

- o número médio de filhos por mulher é 1,5 filhos na UE em 2006 enquanto o limiar de renovação das gerações é 2,1. A UE prevê para 2030 uma taxa de 1,6;
- o declínio da fecundidade ("baby crash") seguiu-se ao "baby-boom" que está na origem da grande parte das pessoas dos 45-65 anos na população europeia;
- a esperança de vida (que aumentou 8 anos entre 1960 e 2006) poderá ainda aumentar 5 anos entre 2006 e 2050, fazendo assim aumentar a proporção de pessoas com idades de 80 e 90 anos,;
- a imigração (1,8 milhões de imigrantes com destino à UE em 2004, 40 milhões em 2050 segundo as projeções do Eurostat) poderia compensar os efeitos da baixa fecundidade e do prolongamento do tempo de vida.

Fonte: Comunicação da Comissão, de 12 de Outubro de 2006, intitulada "O futuro demográfico da Europa - Transformar um desafio em oportunidade"

As alterações demográficas na Europa são evidentes e provavelmente irreversíveis, face ao declínio da natalidade e ao aumento da longevidade de uma parte significativa da sua população.

Tal como resulta dos diversos estudos, o envelhecimento da população europeia é um sinal evidente da melhoria das condições de vida e resultado do desenvolvimento global, mas sendo uma aquisição positiva não deixa de espoletar um conjunto de consequências que exigem rápida atuação.

Efetivamente, a população ativa e o desenho atuarial dos sistemas de proteção social e de saúde não será suficiente para manter a sustentabilidade e conduzirá a um aumento da despesa pública insustentável a médio prazo.

A própria composição das famílias e a mudança de estilo de vida dificultará a manutenção das solidariedades intrafamiliares e determinará um crescimento da prestação de cuidados de carácter institucional.

Acresce a alteração drástica do perfil dos futuros idosos, com maiores hábitos de consumo, mais exigentes e autónomos, mas que não possuirão capacidade económica para manter o nível de vida a que estiveram habituados.

Consciente do desafio enorme e multifacetado que o envelhecimento representa para o tecido social, para o equilíbrio

da vida familiar e para a saúde das finanças públicas dos estados membros, a Comissão Europeia, na sua comunicação intitulada “O futuro demográfico da Europa - transformar um desafio em oportunidade”, aponta cinco orientações de trabalho:

- a renovação demográfica;
- uma vida ativa mais longa e com qualidade;
- uma Europa mais produtiva e avançada;
- uma melhor integração dos migrantes;
- a proteção social e a solidariedade entre as gerações.

Esta posição da União foi o corolário de um processo de aprofundamento e envolvimento internacional que se iniciou com o alerta das Nações Unidas em 1982.

Depois do Ano internacional das Pessoas Idosas, comemorado em 1999, os Conselhos Europeus de Estocolmo (2001) e de Barcelona (2002) salientaram a importância do desafio demográfico na UE e, posteriormente, a Estratégia de Lisboa, delineou novas tendências.

O Colóquio Internacional sobre Envelhecimento Ativo na Banca, que decorreu a 24 de Setembro de 2010 em Lisboa, foi mais um fruto da preocupação das instituições europeias neste tema. Neste colóquio foi apresentado o resultado de um estudo financiado pela União Europeia, o Código de Boas Práticas em Envelhecimento Ativo para um Sistema Bancário em Crise, realizado pela Federação Europeia dos Quadros de Instituições de Crédito (FECEC).

Este código pode ser encontrado em:

http://www.fecec.eu/images/stories/pt/code_de_bonnes_pratiques.pdf

O lançamento do Ano Europeu 2012 por parte do Parlamento Europeu e do Conselho insere-se nesta lógica de sensibilização e alerta para os temas do envelhecimento, numa ótica inclusiva, deve contribuir para que os idosos permaneçam mais tempo no mercado de trabalho e se mantenham saudáveis, ativos e autónomos o maior tempo possível.

Segundo a comunicação da Comissão Europeia “O Ano Europeu 2012 deve servir de marco para promover o envelhecimento ativo uma vez que a UE enfrenta o rápido envelhecimento populacional e a queda nos índices de natalidade. É necessário, portanto, melhorar as possibilidades e as condições laborais dos trabalhadores mais velhos para preservar a solidariedade entre gerações e, ao mesmo tempo, melhorar a sua inclusão na sociedade incentivando o envelhecimento saudável.”

As atividades organizadas a nível europeu e nos países da UE devem permitir:

- Sensibilizar a sociedade em geral: com a valiosa contribuição de que as pessoas mais velhas fazem parte da sociedade e da economia mediante a promoção do envelhecimento ativo;
- Estimular o debate e a aprendizagem mútua entre os países da UE com a finalidade de promover as boas práticas e favorecer a cooperação;
- Oferecer um marco para assumir compromisso e realizar ações para permitir aos Estados membros e partes interessadas desenvolverem atividades específicas e comprometerem-se a alcançar novos objetivos políticos.

Parece claro que os objetivos preconizados reconhecem a irreversibilidade da tendência de envelhecimento da população e a importância de unir esforços que permitam garantir que se vive mais, mas sem perda de qualidade.

Trata-se de um desígnio coletivo que deverá inspirar as políticas públicas, mas também uma meta individual, sendo imperioso que cada um de nós planeie o seu percurso de vida, prevenindo a dependência e o empobrecimento nas etapas mais tardias do ciclo de vida.

Envelhecimento ativo, na definição da Organização Mundial de Saúde, é o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas.

Noutras palavras, é manter a autonomia e a independência dos idosos, não só em relação à saúde física, mas nas questões sociais, económicas, culturais, espirituais e civis.

Esta noção é poderosa por exigir uma estratégia integrada de recursos e por combater o idadismo, mas pode ser adulterada para justificar o prolongamento artificial da atividade laboral, apenas para garantir a continuidade da carreira contributiva.

Outro risco que devemos prevenir é o da adoção de uma perspetiva redutora do envelhecimento ativo, focado essencialmente na saúde e no exercício físico.

As dimensões da participação, da autonomia, da independência e da segurança são essenciais para garantir que se envelhece de forma inclusiva e plena, quer no contexto familiar, quer na dimensão social

Por outro lado, não é na idade avançada que se adquirem novos hábitos ou se impõem comportamentos, pelo que todas as iniciativas tendentes a incutir hábitos alimentares, de mobilidade ou de estilo

de vida nas pessoas idosas podem constituir uma intrusão ou mesmo uma violação de direitos.

Nesse aspeto, devemos entender o envelhecimento ativo, de forma dinâmica e preventiva, que deverá acompanhar o indivíduo ao longo do seu percurso de vida, garantindo uma velhice sustentável.

Sublinhando a ideia de que os anos pós-reforma devem ser preparados e planeados com muita antecedência, esta perspetiva sustenta-se numa estratégia que envolve quatro vetores interdependentes e que temos tendência a esquecer nas fases precoces da nossa existência.



O envelhecimento ativo é, deste modo, uma teoria aplicável nas fases precoces da nossa existência, de modo a que possamos planear a nossa economia doméstica, investir na saúde, semear relações afetivas e exercer a cidadania responsável, para que não seja só mais vida, mas melhor vida.

A promoção do envelhecimento ativo deve privilegiar a sensibilização para a mudança de atitudes e priorizar os destinatários jovens ou em idade adulta, que possam prevenir, sem prejuízo de abranger os mais velhos.

E deve evitar o recurso a “receitas” estereotipadas que ignorem a heterogeneidade dos indivíduos com mais de 60, impondo ou defendendo práticas e medidas massificadoras.

Corremos os mesmos riscos na dimensão da **solidariedade entre gerações**, que pressupõem solidariedade, interdependência e aprendizagem mútua, mas que deve radicar na espontaneidade e na autenticidade.

Ao mesmo tempo que desinvestimos nas relações familiares, que optamos por criar respostas etariamente demarcadas, que não valorizamos as estruturas informais que fazem as pontes naturais entre idades diferentes, temos a tentação de criar respostas, projetos e iniciativas que aproximam, de forma forçada, as pessoas (maioritariamente crianças e idosos) e que não possuem um alicerce sustentado de cooperação.

É fundamental adubar a árvore genealógica, dar preferência às relações que se estabelecem na rede informal, sanguínea ou emocional e não encontrar panaceias artificiais.

O diálogo entre gerações é imprescindível para a coesão social e devemos agir em simultâneo criando condições para que a família cumpra as suas funções e para que apareçam outras formas de aproximar os indivíduos de todas as idades.

Esta relação é um alicerce dos sistemas de segurança social e sinal de conciliação entre as várias etapas da vida, permitindo diluir fronteiras, muitas vezes erradas, que tendem a distribuir as pessoas em prateleiras etárias que em nada correspondem às suas capacidades, potencialidades e desejos.

A relação, estabelecida pela Comissão Europeia, entre Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre gerações, estimula a permanência dos mais velhos nos círculos de influência, valoriza os contributos, saberes e perspetivas das várias gerações e cimenta a cooperação essencial à sustentabilidade da sociedade.

O contexto das empresas é particularmente favorável para promover uma saudável relação entre gerações, desde que seja corretamente estimulada a troca de experiências, valorizada a diversidade etária e garantida a permanente passagem de testemunho.

Para as empresas, uma harmónica convivência entre colaboradores de idades e percursos diferentes consubstancia uma real rentabilização de recursos e de competências e assegura a paz e coesão interna.

3.

O envelhecimento ativo e a responsabilidade corporativa

3. O ENVELHECIMENTO ATIVO E A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

O envelhecimento coloca questões quer ao nível macro, quer ao nível micro, determinando a necessidade de construir políticas públicas adequadas e de implementar medidas no contexto das organizações.

Algumas das consequências da longevidade como por exemplo o crescente número de pessoas com dependência ou com capacidade diminuída, exigem do Estado e do terceiro setor a atualização, modernização e profissionalização das respostas sociais, mas também exigem de cada indivíduo, um esforço acrescido em matéria de prestação de cuidados aos seus familiares mais idosos e de preparação do seu próprio processo de envelhecimento.

Esta dimensão tem implicações evidentes no funcionamento das estruturas, nomeadamente as empresariais.

Se durante muitos anos temos vindo a defender a conciliação trabalho/família apenas na ótica da proteção da relação entre pais e filhos, está na altura de reconhecermos que muitos dos colaboradores das empresas têm pais e avós dependentes que necessitam do seu apoio.

Por outro lado, no contexto das empresas coexistem e convivem colaboradores de diversas gerações e torna-se necessário realizar uma gestão promotora da passagem do testemunho, que garanta a cultura da organização e fomenta a permanência de uma relação afetiva com o trabalhador reformado.

Esta matéria do envelhecimento é, por isso, transversal à empresa, colocando questões que esta não pode ignorar, de modo a garantir melhores condições de vida aos seus colaboradores e a adaptar-se às novas necessidades sociais.

Independentemente das tendências e posições que se vierem a afirmar no futuro, em matéria de prolongamento da vida laboral, advogamos que a permanência no contexto da empresa deveria resultar de uma contratualização e convergência de vontades entre o colaborador e a empresa, tendo em conta a história de cada um e o tipo de trabalho concreto que realiza.

Em qualquer caso e qualquer que seja o motivo e o momento em que cessamos a nossa vida profissional a empresa onde nos encontramos pode e deve fazer a diferença.

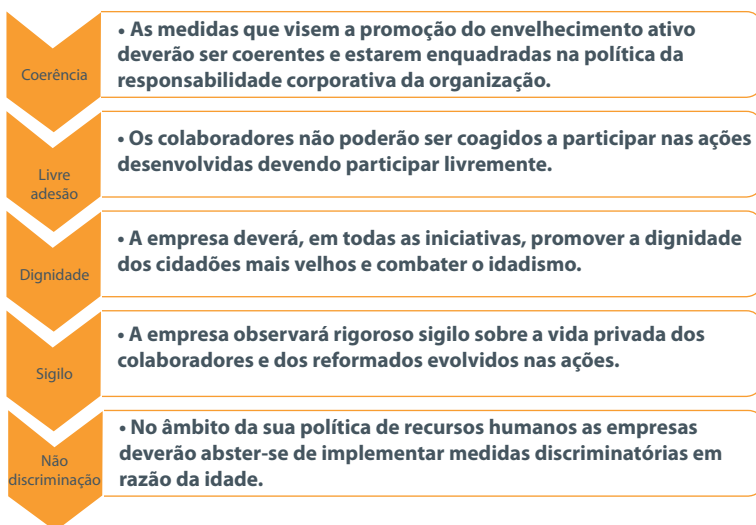
4. Como agir?

4. COMO AGIR?

Reconhecendo que se trata de um tema oportuno e desafiador, compete-nos equacionar algumas das vertentes possíveis de atuação que as empresas podem experimentar, de modo a darem um contributo válido para o desenvolvimento de uma imagem positiva das pessoas mais velhas no contexto da empresa e da sociedade e promoverem a sua inclusão.

Enquanto organismo vivo que respira e reflete o devir social, a empresa pode implementar medidas de responsabilidade corporativa dirigidas aos diversos stakeholders que visem a valorização da imagem das pessoas mais velhas e do seu contributo no contexto da organização.

Caso a empresa considere pertinente e interessante esta dimensão de atuação e independentemente do enquadramento legal e valorativo que presidir à atuação das empresas nas matérias relacionadas com o tema em análise, a empresa deverá seguir os seguintes princípios:



4.1 AO NÍVEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao nível da gestão de recursos humanos uma das primeiras questões que vale a pena equacionar é a realização de um diagnóstico etário e geracional a partir dos dados que as empresas já possuem.

Não pode ser confundido com um processo de estigmatização, nem dar a sensação de que a empresa quer identificar eventuais quadros supérfluos.

Trata-se sim, de realizar um levantamento do número de colaboradores por faixa etária, unidade orgânica, sexo e conteúdos funcionais que possa facultar ao gestor de recursos humanos e aos decisores uma radiografia dos perfis, necessidades específicas e iniciativas a desenvolver.

Este conhecimento fino dos trabalhadores e da etapa de vida em que se encontram, permite equacionar algumas estratégias de consolidação do diálogo intergeracional, de adaptação e formação de colaboradores mais velhos e de preparação para o abandono da vida ativa.

Como já vimos anteriormente, envelhecimento ativo não deve significar o prolongamento indefinido, forçado ou desadequado da atividade laboral, mas sim, a rentabilização das competências e das capacidades em prol do bem-estar de cada pessoa e da comunidade onde se insere.

Neste sentido, a empresa deve garantir que o colaborador se sente útil e valorizado ao longo da sua vida produtiva, evitando a sua desatualização, promovendo a sua formação em exercício e familiarização com novas linguagens, tecnologias e métodos.

Mas também deve, em paralelo, preservar a história da empresa, o seu percurso e desenvolvimento e dar a conhecer aos novos colaboradores, as aquisições progressivas que constituem os alicerces da modernidade e do futuro.

Alguns dos colaboradores mais antigos e mesmo aqueles que já se reformaram podem ser muito úteis em termos de integração dos elementos recentes, contando a narrativa do quotidiano dos primórdios da empresa, reforçando os laços emocionais e transmitindo, de viva voz, a missão e os valores da organização.

O que é importante é que a empresa seja capaz de valorizar o colaborador independentemente da idade, não a encarar como um estigma ou um obstáculo à aprendizagem e à mudança e, ao mesmo tempo, garantir que os mais jovens encaram os seniores não como obstáculos à sua progressão mas como exemplos e parceiros internos.

• **Mentorização**

A mentorização deve ser uma estratégia de recursos humanos a implementar de acordo com a dimensão e dinâmica de cada organização, pois traz evidentes mais valias:

- Alarga horizontes quer dos mentores, quer dos jovens colaboradores, fazendo com que ambos aprendam com as competências mútuas e com as perspetivas, necessariamente diferentes. É interessante e enriquecedor, por exemplo, confrontar a carreira longa e normalmente fidelizada dos antigos colaboradores, com a capacidade de mudança dos mais jovens.

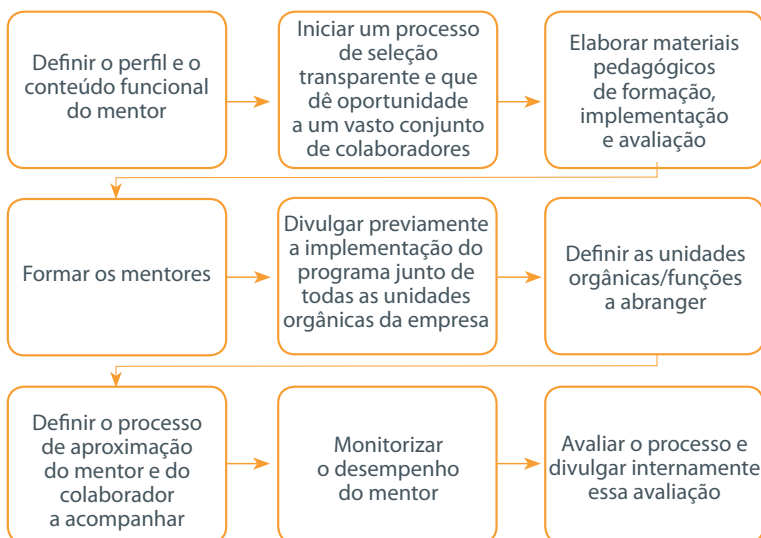
- Facilita e estimula a troca de informação, facilitando aos colaboradores mais antigos, por exemplo, a atualização em matéria de tecnologia e permitindo aos mais recentes, perceber as dinâmicas, a estrutura, a história e as suscetibilidades específicas da organização.

- Induz o aumento da autoestima dos trabalhadores mais antigos e permite-lhes desenvolver novas competências e capacidades, na área das relações humanas e da formação.

- Contribui para a coesão interna da empresa, aproximando as diversas gerações de colaboradores, com evidente impacto na redução de conflitos e tensões.

Mas para que seja adequadamente implementada e resulte como verdadeira estratégia promotora de diálogo, importa seguir alguns passos metodológicos:

Processo de Implementação da estratégia de mentorização



O segredo do sucesso desta iniciativa depende do perfil, motivação dos mentores e do acolhimento do programa na empresa, devendo ser entendido como uma valorização e reconhecimento para o mentor e uma fase marcante e essencial para quem chega de novo

à empresa.

Se não for rodeado destes cuidados e dignificado, pode ser encarado como uma fase de inatividade desprestigiante e um entretenimento artificial, o que compromete a imagem de final de carreira do colaborador mais antigo e vicia a imagem que o trabalhador recente retém da organização.

• **Preparação para a reforma**

A empresa ou empresas ocupam um lugar central no percurso de vida, enquadrando a evolução ao longo do ciclo de vida enquanto envelhecemos e alteramos a nossa estrutura familiar, as nossas prioridades, tempos e objetivos.

Neste sentido, devemos encarar a reforma como mais uma dessas fases, em que nos despedimos da atividade laboral, mas não deixamos de ficar menos ativos, interessados ou participativos.

Acresce que a reforma não tem que ser o fim da nossa ligação com a empresa, sendo admissível e até mesmo conveniente, que mantenhamos uma saudável proximidade.

Mesmo sabendo que as novas gerações não irão construir uma relação única e perene apenas com uma entidade patronal, sendo expectável que ao longo do seu percurso mudem diversas vezes de local de trabalho e até mesmo de tipo de vínculo, haverá sempre um derradeiro posto, com quem estabelecem um laço que pode e deve ser mantido.

Qualquer que seja a razão que determina a reforma (limite de idade ou invalidez) e o modo como o colaborador a encara (com regozijo ou com apreensão), é importante que essa etapa seja rodeada de cuidados especiais, para que seja uma despedida saudável.

O colaborador que é “empurrado” para a inatividade laboral, sem tempo de preparação, que é arrancado, de forma abrupta, a uma rotina de décadas, que abandona, sem alternativa um espaço de socialização importante, desenvolverá relativamente à empresa uma animosidade e uma amargura, que minarão o seu património de memórias.

Ao contrário, o reformado que teve a possibilidade de planear e saborear esta nova fase, viverá com maior ânimo os dias vindouros e manterá uma recordação positiva da organização onde trabalhou.

Assim, a preparação para a reforma deve ser encarada pelas áreas de gestão de recursos humanos como uma vertente importante de atuação, dado que se trata de um período importante na carreira do trabalhador e que intervir nesta dimensão é um contributo fundamental para a promoção do envelhecimento ativo, uma vez que ensina a gerir o tempo e o rendimento, previne o isolamento e

ajuda a descobrir novas aptidões e interesses.

Cada empresa deve escolher a estratégia mais adequada para a implementação de um programa de preparação para a reforma, tendo em conta a sua dimensão, o número de colaboradores que em média se reformam por ano, o orçamento disponível e a dispersão geográfica.

Outro fator que deve ser relevado prende-se com a própria estrutura da empresa e com a área responsável pela dinamização desta intervenção. Para muitas entidades, esta função deve competir essencialmente à gestão de recursos humanos mas, para outras, fará sentido envolver a área da responsabilidade corporativa.

Pode, ainda, justificar-se o recurso a uma entidade externa, empresarial ou sem fins lucrativos para a prossecução destes objetivos em sistema de outsourcing, já existindo respostas a este nível.

Tanto quanto possível, a elaboração de um programa deste tipo deve ser um processo participado, que envolva na própria conceção, colaboradores próximos da idade de reforma.

Caso a empresa possua uma associação de reformados, ela também deve ser envolvida, assim como estruturas consultivas que integrem figuras de referência da organização.

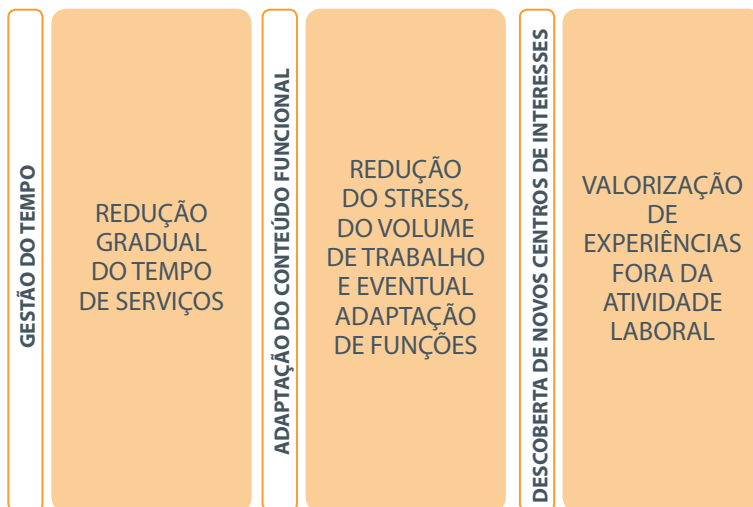
Um programa de preparação para a reforma é um processo intrinsecamente democrático, uma vez que reúne pessoas muito diferentes e que ocuparam na empresa posições hierárquicas e desempenharam conteúdos funcionais muito diversos.

Subitamente, o momento da reforma parece uni-las em torno de uma experiência e de uma preocupação comum, mas é enganador e redutor entendermos que as suas expectativas ou condições pessoais são as mesmas e que a abordagem, deve ser, também, massificadora.

O género, a capacidade económica, a vivência familiar, as habilitações literárias, o estado de saúde e os estilos de vida anterior têm uma influência decisiva.

Por isso a empresa deve adotar perspetivas flexíveis, estar disponível para avaliar e mudar o que for necessário e disponibilizar alternativas. Um programa de preparação para a reforma é mais do que dar sugestões de ocupação de tempos livres, é uma estratégia de recursos humanos com impacto nos horários de trabalho, nos conteúdos funcionais e que se repercute no posicionamento do colaborador na organização.

Neste sentido é importante atuar
em três frentes complementares:



Exemplos de gestão do tempo

- 1.Promoção de horários flexíveis
- 2.Redução do número de dias de trabalho por semana
- 3.Condensação de horários (banco de horas)

Exemplos de adaptação do conteúdo funcional

- 1.Trabalho partilhado
- 2.Promoção de planos de trabalho personalizados que permitam ao colaborador gerir as suas expetativas (necessidades e desejos)
- 3.Recorrer a coaching

Exemplos de descoberta de novos centros de interesse

- 1.Pertença a associação de reformados
- 2.Experiências de voluntariado
- 3.Ingresso em atividades lúdicas

Deste modo, a empresa, com recursos próprios ou em parceria com entidades da comunidade envolvente pode proporcionar ao seu colaborador um abrandamento da sua rotina, que lhe permita construir novos hábitos, com eventual redução de rendimentos.

Esta adaptação progressiva é preferível à rutura que se verifica, atualmente em muitas organizações, dado que a síndrome “ num dia somos imprescindíveis e no outro dia não fazemos falta” tem um efeito demolidor no equilíbrio do colaborador e na própria família e, por isso, deve ser controlado.

As diferenças profundas que existem nos indivíduos em final de

carreira, determinam, igualmente, o cuidado na escolha dos suportes e modos de comunicar os conteúdos do programa.

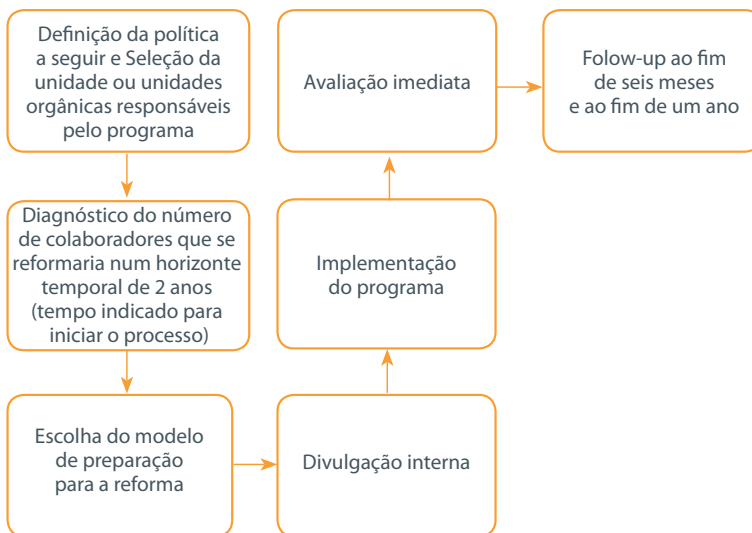
Nalguns casos, a forma mais adequada consiste em sessões presenciais de grupo, noutras justificar-se-á implementar um sistema de e-learning ou produzir um suporte de autoajuda.

Estas metodologias podem ser simultâneas e complementares, podendo mesmo haver lugar a coaching individualizado em casos que justifiquem, para poder imprimir uma maior personalização. O papel do coach deve ser claramente definido para que não surjam resistências ao acompanhamento.

A dimensão da psicologia é fundamental e se a empresa não possuir esse recurso nos seus quadros, pode sempre recorrer a uma prestação de serviços externa, nomeadamente através do estabelecimento de parcerias com instituições sem fins lucrativos.

Qualquer que seja a opção tomada, é importante que a empresa siga alguns passos fundamentais.

Processo de implementação do programa de preparação para a reforma



• Apoio ao exercício das obrigações familiares

As alterações demográficas e a mudança de estilos de vida têm um impacto profundo na capacidade das famílias portuguesas assumirem as suas obrigações relativamente aos seus elementos mais idosos.

A entrada da mulher no mercado de trabalho e os percursos

de migração e emigração, afastam as gerações dentro da família e dificultam o convívio, o estabelecimento de laços afetivos e a prestação de cuidados.

Não basta invocar o direito a alimentos que as pessoas idosas têm relativamente aos seus filhos e netos e que se encontra previsto nos artigos 2003º e seguintes do Código Civil.

Não basta dizer que a família deve ser a instância prioritária do acompanhamento dos seus elementos vulneráveis.

É fundamental reconhecer que o ritmo da vida laboral, a distância, a insuficiência de apoio técnico e as dificuldades económicas que afetam a chamada “geração sanduíche”, funcionam como obstáculos reais a uma colaboração efetiva dos ramos mais jovens da árvore genealógica.

Neste sentido, ser um familiar próximo e disponível não depende apenas da motivação e sentido do dever individual mas, também, das condições exógenas envolventes.

A conciliação trabalho e família tem sido um tema relevante e inspirador para as políticas de gestão de recursos humanos, reconhecendo esta necessidade de prevenir o *burn out* associado à pressão simultânea dos deveres profissionais e dos deveres relacionados com a família.

Todavia, a preocupação tem sido direcionada, quase exclusivamente, para as obrigações parentais, na linha, aliás com o que preconiza a legislação portuguesa em vigor.

A análise das disposições legais vigentes, em sede constitucional ou no âmbito do direito laboral, reconhecem a importância de promover o exercício da maternidade e, mais recentemente da paternidade, mas são omissos quanto à questão da filiação.

Quer isto dizer que foram criadas condições para a proteção da parentalidade, para que os trabalhadores possam acompanhar os seus filhos, mas que as condições existentes para o acompanhamento dos seus pais e avós não foi valorizada da mesma maneira, com evidente autismo face à alteração da estrutura demográfica do país.

Atualmente a lei portuguesa não reconhece a necessidade dos trabalhadores prestarem cuidados a pessoas idosas em situação de dependência ou demência, sendo apenas justificada a falta nos casos previstos no artigo 252º do Código de trabalho.

Artigo 252.º

Falta para assistência a membro do agregado familiar

- 1 – O trabalhador tem direito a faltar ao trabalho até 15 dias por ano para prestar assistência inadiável e imprescindível, em caso de doença ou acidente, a cônjuge ou pessoa que viva em união de facto ou economia comum com o trabalhador, parente ou afim na linha reta ascendente ou no 2.º grau da linha colateral.
- 2 – Ao período de ausência previsto no número anterior acrescem 15 dias por ano, no caso de prestação de assistência inadiável e imprescindível a pessoa com deficiência ou doença crónica, que seja cônjuge ou viva em união de facto com o trabalhador.
- 3 – No caso de assistência a parente ou afim na linha reta ascendente, não é exigível a pertença ao mesmo agregado familiar.
- 4 – Para justificação da falta, o empregador pode exigir ao trabalhador:
- a) Prova do carácter inadiável e imprescindível da assistência;
 - b) Declaração de que os outros membros do agregado familiar, caso exerçam atividade profissional, não faltaram pelo mesmo motivo ou estão impossibilitados de prestar a assistência;
 - c) No caso do número anterior, declaração de que outros familiares, caso exerçam atividade profissional, não faltaram pelo mesmo motivo ou estão impossibilitados de prestar a assistência.

E, no entanto, as estruturas públicas e privadas esperam que a rede familiar funcione para complementar o apoio domiciliário, para prestar cuidados em alternativa ao acolhimento em lar, para viabilizar as altas urgentes.

O quotidiano de um colaborador que resida com um doente de Alzheimer ou em situação de grande dependência ou que tenha um progenitor colocado na rede de cuidados continuados, em equipamento muito longe da sua residência, torna-se ingerível, com consequências graves no seu equilíbrio pessoal e na sua produtividade.

Face ao vazio legal, a compreensão da empresa e a adoção de medidas que facilitem o cumprimento das obrigações familiares e potenciem a conciliação trabalho/família face aos ascendentes, assume-se, claramente, como uma estratégia de responsabilidade corporativa.

A organização pode criar o estatuto do colaborador cuidador e prever algumas das seguintes medidas:

Licença anual de 30 dias seguidos ou interpolados para assistência a ascendente em linha reta, com grande dependência, doença crónica ou demência	Trabalho a tempo parcial de trabalhador com responsabilidades familiares, relativamente a ascendentes
Estatuto do colaborador cuidador	
Horário flexível de trabalhador com responsabilidades familiares relacionados com ascendentes	Licença para formação em prestação de cuidados

Se a empresa pretender equacionar a implementação de alguma destas medidas deverá ter como referência os seguintes aspetos:

CUMPRIMENTO DA LEGISLAÇÃO GERAL

CONTRATUALIZAÇÃO COM O COLABORADOR DAS CONDIÇÕES EM QUE AS MEDIDAS SÃO APLICADAS

- Perda ou redução de retribuição
- Duração máxima
- Processo de candidatura
- Processo de autorização
- Circunstâncias em que a medida cessa

PROCESSO DE DIVULGAÇÃO INTERNA

A empresa pode ainda desenvolver outras iniciativas destinadas a desdramatizar o processo de cuidar assumido pelos seus colaboradores como por exemplo:

AÇÕES COMPLEMENTARES

ORGANIZAÇÃO DE
CURSOS PARA
CUIDADORES INFORMAIS

CELEBRAÇÃO DE
PROTOCOLOS
COM ENTIDADES
PRESTADORAS
DE CUIDADOS PARA
ACESSO EM CONDIÇÕES
DIFERENCIADAS
PARA FAMILIARES
COLABORADORES

APOIO SOCIAL
E PSICOLÓGICO
ADEQUADO

Com a adoção deste conjunto de medidas as empresas obterão resultados muito positivos, dos quais destacamos:

- Melhoria do ambiente interno e da imagem ética junto do *stakeholder* interno;
- Prevenção do stress dos seus colaboradores;
- Redução do absentismo;
- Aumento da produtividade

• Apoio às associações de reformados

Outro dos instrumentos poderosos de promoção do envelhecimento ativo, ainda ao nível interno, mas já estabelecendo pontes com a comunidade envolvente, prende-se com o apoio que a empresa pode dar às associações de reformados.

Naturalmente que estas estruturas não existem em todas as empresas, dependendo da antiguidade, dimensão da empresa e do número de colaboradores que possui.

Mas mesmo sem uma organização consolidada, pode ser estimulada a criação de um grupo informal que mantenha uma relação perene com a empresa, coadjuvando-a em determinadas atividades.

A existência de uma associação de reformados é uma mais-valia para qualquer empresa, pois os reformados ativos e organizados podem ser embaixadores da empresa, favorecendo a sua imagem interna e externamente.

Por outro lado, muitas das medidas de que falámos anteriormente podem ser desenvolvidas em estreita parceria com as estruturas de reformados. O que reduz custos e poupa recursos à empresa.

Desta forma, sugere-se que a empresa assuma uma postura de apoio e promoção do associativismo dos reformados nas seguintes vertentes:

APOIO DA EMPRESA ÀS ASSOCIAÇÕES DE REFORMADOS

- Cedência de um espaço para sede da associação
- Apoio jurídico para a elaboração dos estatutos e outros instrumentos de gestão
- Apoio logístico que viabilize o funcionamento
- Apoio financeiro para realização de atividades

• **Promoção da saúde e prevenção de acidentes**

A promoção da saúde e a prevenção de acidentes de trabalho contribui, evidentemente, para garantir um envelhecimento saudável, prevenindo a dependência e a invalidez e garantindo uma longevidade sustentável.

Para além do cumprimento escrupuloso da lei nesta área e tendo em conta as especificidades dos diversos contextos de trabalho das empresas, a introdução de uma perspetiva mais focada na promoção do envelhecimento ativo pode inspirar outras ações.

Tal como defende a OMS (Organização Mundial de Saúde) através do seu Programa de Envelhecimento e Saúde, o que se pretende é desenvolver políticas que assegurem a “obtenção da melhor qualidade de vida possível, pelo maior tempo possível e para o maior número de pessoas possível”.

O envelhecimento ativo deve ser entendido numa perspetiva de curso de vida e, por isso, depende das atitudes, oportunidades e escolhas feitas em idades precoces.

O que se pretende é que as empresas sejam locais de trabalho inspiradores para a adoção de comportamentos sãos e esse desígnio abrange várias dimensões essenciais e interdependentes:

DISPONIBILIZAR UMA NUTRIÇÃO EQUILIBRADA

GARANTIR UM AMBIENTE SEGURO E ADEQUADO

CRIAR CONDIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DE EXERCÍCIO FÍSICO
NO LOCAL DE TRABALHO OU DESENVOLVER PARCERIAS

REMOVER TODAS AS BARREIRAS ARQUITETÓNICAS
E ADOPTAR DESIGN UNIVERSAL E INCLUSIVO NAS SUAS INSTALAÇÕES

PROMOVER A REALIZAÇÃO DE RASTREIOS COMPLEMENTARES
À INTERVENÇÃO DA MEDICINA DE TRABALHO

Se a empresa respeitar padrões de segurança e de saúde no trabalho que sejam “*age-friendly*”, está a dar um contributo incalculável para que os seus colaboradores não apresentem lesões musculares, não venham a ter problemas de visão ou audição, não se tornem obesos e não desenvolvam comportamentos aditivos.

O que fizer em prol da saúde dos trabalhadores tem um impacto imediato na produtividade e na assiduidade, mas tem consequências a médio e a longo prazo no equilíbrio das famílias e da sociedade, estimulando a felicidade individual e coletiva e reduzindo os custos na área da Saúde.

• Partilha de boas práticas empresariais

Caso Accenture

Programa de Career Counseling

DESAFIO

Na Accenture os colaboradores têm uma média de idades consideravelmente jovem - aproximadamente 30 anos – e é uma evidência que colaboradores ainda bastante jovens assumem papéis

muito importantes na Companhia. Concomitantemente, a senioridade de colaboradores mais velhos é extremamente valorizada.

Face a esta realidade, importa à Accenture desenvolver os seus quadros mais jovens, considerando um dos seus ativos mais valiosos – o conhecimento e experiência dos seus quadros mais seniores.

SOLUÇÃO

Foi também a pensar neste desafio que a Accenture implementou o seu programa de *Career Counseling*.

Este é um programa que abrange todos os colaboradores da Firma, no sentido em que todos eles têm o seu próprio *Career Counselor*, desde o dia do seu ingresso. O *Career Counselor* é alguém experiente, sempre de level superior ao *Counselee* e pertencente à mesma estrutura que este, designado para deter a responsabilidade formal de fornecer *counselling/mentoring* e orientação de carreira ao seu *Counselee*. É esperado que durante o ano existam diversas interações entre *Counselor* e *Counselee*, estabelecendo-se pelo menos uma reunião anual com carácter obrigatório em que ambos participam, na qual o *Counselor* fornece *feedback* sobre o desempenho do seu *Counselee*, com ele identifica medidas de ajuste, objetivos para o próximo ano, bem como estabelece um plano de desenvolvimento, para que a experiência de carreira do seu *Counselee* seja a melhor possível.

Fonte: Accenture



Caso Auchan

Programas de integração/participação de reformados na atividade da empresa

Os Colaboradores reformados têm oportunidade de participar em algumas atividades da empresa, nomeadamente, em ações de voluntariado e outros eventos (ex., Noite de Fados, Jantar de Natal, órgãos sociais da Fundação Pão de Açúcar Auchan).

Programas de acolhimento de novos colaboradores com a participação de colaboradores com maior antiguidade

Sempre que se criam novas equipas procura-se proporcionar um ambiente que promova uma maior e melhor integração através de diferentes níveis geracionais, quer seja numa equipa de direção ou no total da equipa (diferentes níveis hierárquicos)

Programas de formação entre diferentes gerações de profissionais

1. Grupos de progresso

Os Grupos de progresso são constituídos por pessoas de diferentes níveis hierárquicos e geracionais que se reúnem para encontrar uma solução para determinado problema. O sucesso destes grupos baseia-se no encontro de diferentes saberes, olhares e experiências vividas.

2. *Coaching* a projetos empreendedores

Coaching dos “mais experientes” no desenvolvimento de projetos inovadores propostos por colaboradores empreendedores.

Recrutamento e gestão de carreiras

Recrutamento e seleção de pessoas baseado no princípio da não discriminação e gestão por competências através do desenvolvimento de práticas internas, que assentam em critérios de promoção e progressão na carreira que garantam a igualdade de acesso a categorias ou a níveis hierárquicos mais elevados.

Transição para a condição de reforma

Facilitação na transição para a condição de reforma através da adaptação do horário de trabalho (part-time, redução ou concentração do horário de trabalho).

Para além disso, têm um período de 5 anos para vender as ações da Valauchan.

Protocolos e apoios sociais na área do envelhecimento e intergeracionalidade

Disponibilização de vários protocolos e apoios sociais a Colaboradores da empresa e suas famílias (ex. disponibiliza seguro de saúde, seguro de vida e acidentes pessoais a todos os Colaboradores).

Fonte: Auchan

Caso CARRIS

carris 

Projeto “Memória CARRIS”

DESAFIO

Potenciar a aproximação da população mais sénior da Empresa (incluindo os Reformados da Empresa associados na ARECA (Ass. Reformados da CARRIS) às novas realizadas e contextos organizacionais.

Desta forma, pretende-se registar, guardar e valorizar a “memória coletiva” da Empresa numa lógica de passagem e transferência de

conhecimento entre as várias “gerações organizacionais”.

SOLUÇÃO

Promovem-se sessões de partilha de experiências, locais e memórias (passadas) das diversas áreas/secções da Empresa, por parte de antigos titulares das referidas funções.

Ex-colaboradores (reformados) deslocam-se aos atuais locais de trabalho (ex: os colaboradores que estiveram na origem da constituição da antiga área de informática, há cerca de 30 anos, deslocam-se à atual área de TI para explicar como foi “no seu tempo”, que desafios, que soluções foram encontradas, porque “se chegou aqui... e como...”.

Esta troca de conhecimento, experiência e memória é registada em vídeo e documentada, sendo divulgada para memória futura.

Fonte: CARRIS



Caso Companhia IBM Portuguesa S.A.

PLANO MÉDICO

A IBM tem especial preocupação pela saúde e bem-estar dos seus colaboradores, reformados e familiares diretos. Desta forma, o plano de benefícios da Companhia tem especial incidência em iniciativas que se prendem com a saúde. Um dos principais benefícios proporcionados pela Companhia nesta vertente, é o seu Seguro Saúde que pretende ajudar a minorar os problemas de saúde, bem como facilitar o seu acesso de acordo com as necessidades dos colaboradores, reformados e familiares elegíveis. De realçar que este benefício cobre os segurados independentemente da sua idade e sem limite de doença pré-existente.

O prémio do Plano Base é suportado integralmente pela IBM. A Companhia disponibiliza um Plano Complementar, que permite uma cobertura alargada a um custo muito competitivo. Adicionalmente procedeu também à negociação de um seguro de saúde extensível aos pais dos colaboradores.

PLANO DE PENSÕES

No que a benefícios diz respeito, é ainda de destacar o Plano de Pensões da IBM. Através deste plano, complementar os descontos efetuados obrigatoriamente para a Segurança Social, os colaboradores podem ir preparando o seu futuro para a pós-vida ativa. O Plano de Pensões da IBM consiste num plano contributivo em que os colaboradores podem fazer contribuições de uma forma voluntária, sendo que a IBM incrementa a sua contribuição até um

limite estabelecido. Conforme o seu perfil de risco, os colaboradores decidem acerca do tipo de investimento e duas vezes por ano têm a possibilidade de rever as suas decisões quanto a contribuições voluntárias e de investimento.

CAMPANHAS

São várias as campanhas que são organizadas de forma regular quer pelo Gabinete Médico da IBM, quer pela Cantina da IBM. Falamos de campanhas efetuadas em diferentes áreas como sejam a obesidade, a diabetes, o colesterol, o stress e depressão, a osteoporose, ou campanhas que visam promover uma alimentação mais saudável. Ao promover este tipo de iniciativas, ao prevenir e alertar para determinadas condicionantes que poderão influenciar, de forma significativa, a saúde atual e futura dos seus colaboradores, a IBM procura melhorar a qualidade de vida dos mesmos, contribuindo também, para um envelhecimento ativo mais saudável.

Fonte: Companhia IBM Portuguesa S.A.

Caso EDP



Valorizar a experiência

DESAFIO

Gestão de *know-how* da empresa e motivação dos quadros seniores

SOLUÇÃO

Aplicação do programa de forma transversal à organização com resultados medidos ao nível da gestão do conhecimento, acolhimento e integração, comunicação interna, voluntariado e *networking*.

O “Valorizar a Experiência” foi criado para potenciar a partilha da experiência dos colaboradores mais seniores, com mais de 30 anos de antiguidade, aumentando a sua motivação, fazendo-os sentir-se “úteis” e reconhecidos pelo Grupo EDP.

A ausência de iniciativas que permitissem gerir de forma diferenciada os colaboradores mais experientes, conduziu ao desenvolvimento do Programa como forma de motivar, reter, desenvolver e utilizar as melhores competências e a experiência, potenciando a gestão do conhecimento do Grupo EDP.

O programa desenvolve-se ao longo de várias etapas, iniciando-se com uma Sessão de Sensibilização, junto das hierarquias dos

colaboradores abrangidos, na qual são explicados os objetivos e a importância da sua missão enquanto hierarquias. Posteriormente são efetuadas sessões de sensibilização, dirigidas aos participantes, para explicar os objetivos do programa, bem como para os sensibilizar para o valor acrescentado que o programa traz para a EDP. Nesta sessão, os colaboradores são convidados a preencher o Questionário “Valorizar a Experiência”, que os apoia a identificar as suas áreas de experiência mais relevantes e a refletir. O questionário incita a uma reflexão sobre “Quem sou eu em termos de experiência e conhecimento e em que é que eu me tornei numa referência”.

No workshop “Valorizar a Experiência” os participantes refletem sobre si próprios e escolhem as iniciativas que mais se adequam ao seu perfil de interesses, motivações e expectativas. Durante o workshop, cada participante define o seu Roteiro de Iniciativas e prepara-se para partilhá-lo com a hierarquia, sendo-lhes pedido que procurem concretizar as iniciativas nos três meses após o workshop.

A DRH-CC (Direção de Recursos Humanos – Centro Corporativo) consolida e analisa as iniciativas identificadas pelos participantes e integra-as em programas corporativos com o apoio de *owners* das áreas funcionais. No final do programa são enviadas cartas personalizadas por parte do CEO do Grupo EDP, aos colaboradores, agradecendo a sua participação e disponibilidade na concretização das iniciativas, e às hierarquias, agradecendo a sua colaboração. O programa termina com o Evento “Celebrar a Experiência” na qual são celebradas, em conjunto, as vitórias alcançadas pelos participantes.

Efetuando um balanço, o que se destaca como “mais positivo” é o facto de o programa ser uma oportunidade de reconhecimento. Nas duas edições já realizadas, os cerca de 600 colaboradores participantes reportaram sentir-se satisfeitos, pela valorização percebida da sua experiência. Os resultados recolhidos na última sessão do programa, de cada edição, revelam o sucesso do “Valorizar a Experiência” pois os participantes descreveram a sua experiência utilizando expressões reveladoras da essência do programa: partilha, reconhecimento, satisfação, orgulho, humanidade, valorização, pertença, emoção, vontade e energia.

O plano de comunicação foi uma ferramenta fundamental para a aceitação do programa, tendo-se criado uma imagem específica para este efeito e potenciado o envolvimento de todos os intervenientes. Destaca-se ainda, como fator diferenciador, o envolvimento da gestão de topo, nomeadamente, dos *Sponsors* do Projeto (o presidente do Conselho de Administração Executivo e o Administrador Executivo com pelouro de RH), bem como a participação das Administrações das Empresas e o acompanhamento por um Comité Consultivo.

O programa já foi implementado na EDP Brasil, encontrando-se

em análise a sua extensão às restantes geografias do Grupo.

Fonte: EDP

Caso EPUL



DESAFIO

Integrar os reformados nas atividades do CCD – Centro de Cultura e Desporto da EPUL, em termos da vida social, cultural e desportiva.

SOLUÇÃO

Implementar programas de apoio aos reformados, tais como seguro de saúde, convívios, caminhadas e outras que eventualmente estejam no âmbito do nosso CCD.

O CCD comparticipa com 50% do valor da quota anual do INATEL aos nossos reformados tendo assim acesso às atividades desenvolvidas por aquela Fundação.

Fonte: EPUL

Caso Heidrick & Struggles

HEIDRICK & STRUGGLES

DESAFIO

Estratégias para Gestão da Sucessão e do Conhecimento em Empresas.

SOLUÇÃO

Implementação de projetos de consultoria estratégica para Gestão do Ativo Humano.

Na Heidrick&Struggles sabemos que uma Organização é feita de histórias... histórias de pessoas: pessoas que já viveram uma história e querem deixar o seu legado e histórias de jovens que querem começar a “imprimir” a sua marca na história das empresas. Toda esta diversidade de histórias tem de se complementar e alinhar com o “ADN” da empresa, criando um espírito corporativo comum, não menosprezando aquilo que cada pessoa transporta na sua “bagagem”. Desafio difícil? Talvez, mas a diversidade geracional no mundo corporativo é hoje um dos temas que está na ordem do dia para os Gestores do Ativo Humano.

Esta é uma das áreas onde a Heidrick&Struggles trabalha, consubstanciando a sua experiência com projetos realizados em três

grandes vetores:

- 1) Rejuvenescimento da pirâmide etária das Empresas, através da contratação de quadros/executivos (*executive search*) que possam assegurar a sucessão nas Organizações.
- 2) *Assessments* de Potencial em vários níveis da estrutura para identificação de talento nas Organizações, focando-nos na procura de potencial para progressão e preenchimento a médio e longo prazo de funções críticas.
- 3) Realização de uma abordagem integrada de Gestão da Sucessão. Exploreemos este último vetor.

A abordagem integrada de Gestão da Sucessão pressupõe essencialmente 3 níveis de atuação.

• **Nível 1: Identificação das Posições Críticas numa Organização**

Entendemos por Posições Críticas aquelas que apresentam relevância para o *core business* da Empresa e onde a sua “desocupação” trará impactos para o negócio. Após identificadas estas Posições, avaliamos o risco de sucessão dos titulares considerando, entre outros critérios, a idade e a antiguidade dos mesmos.

• **Nível 2: Mapeamento de Potencial**

Focando o tema específico de gestão da sucessão e do conhecimento numa Organização, o mapeamento de potencial é utilizado para identificar quais os quadros internos que apresentam potencial de crescimento para ocuparem as Posições Críticas com risco de sucessão crítico ou elevado.

Habitualmente analisamos competências críticas para a Organização, tanto numa vertente de negócio (*hard*) como comportamental (*soft*). A comparação com as melhores práticas nacionais e internacionais é fundamental, posicionando o colaborador num determinado “patamar” face ao Perfil de Referência exigido para cada uma das competências.

Todas as análises realizadas permitem identificar de forma exata qual o investimento a ser realizado em termos de desenvolvimento e crescimento de cada colaborador, identificando os seus gaps críticos e pontos fortes.

• **Nível 3: Programas de desenvolvimento**

Com o mapeamento individual de cada colaborador elaboramos programas de desenvolvimento direcionados para as necessidades específicas de pool de colaboradores envolvida, tendo como finalidade fulcral o “acelerar” do crescimento pessoal e profissional, preparando cada colaborador para uma possível sucessão num espaço de tempo entre 1 a 5 anos.

Tipicamente os nossos programas de desenvolvimento abrangem:

a) O desenvolvimento específico de competências tanto hard como soft, com uma abordagem individual acentuada através da criação de Planos de Desenvolvimento Individuais e identificando iniciativas e ações que permitam o seu crescimento;

b) A aposta em programas de coaching e mentoring;

c) A interligação às Universidades Corporativas, apostando na fidelização/retenção e desenvolvimento do “ADN” cultural. A criação de uma Universidade Corporativa é uma das grandes tendências atualmente, sendo que o fator chave para o seu desenvolvimento é a dimensão e a escala da Empresa.

Esta abordagem integrada da Gestão da Sucessão, para além de, permitir identificar e mapear internamente “áreas críticas” de atuação e apostar de forma objetiva no desenvolvimento e crescimento dos colaboradores. Permite, igualmente, identificar casos onde o ativo humano interno não está preparado para assumir Posições Críticas no período de tempo estipulado, existindo necessidade de recorrer ao recrutamento e contratação externa.

Deixamos como mensagem final que ao focarmos necessidades diferentes em termos geracionais, a gestão em termos de ativo humano tem de ser diferenciadora. Torna-se assim necessário repensar os vários modelos de gestão de pessoas. É defendida e valorizada a riqueza da diversidade geracional nas empresas, independentemente de qual a geração, o objetivo é sempre aportar mais valor às Empresas. Se os mais jovens querem aprender, desafiar, questionar de forma permanente, os mais seniores querem deixar o seu legado, transmitindo tudo o que aprenderam e as práticas que utilizaram. Acima de tudo, acreditamos no mapeamento efetivo do potencial e no valor que cada geração aporta, não esquecendo que somos todos iguais, simplesmente nascemos em épocas diferentes.

Fonte: Heidrick & Struggles

Caso Montepio



Relação com a Associação de Reformados do Montepio

1. Apoio financeiro
2. Disponibilização de espaço e apoio logístico para o funcionamento da associação
3. Devido à interligação entre a associação dos reformados e os serviços sociais da instituição, os reformados têm acesso a produtos/ serviços, de organizações/empresas externas ao Montepio, com vantagens no preço de aquisição
4. Convite aos reformados para o almoço de natal da instituição, realizado anualmente

5. Manter a ligação dos reformados ao Montepio através de ações de voluntariado e de outras ações de intervenção/participação social, com enquadramento em protocolos celebrados com empresas/instituições
6. Colaboração pontual e excecional em ações, por exemplo no arquivo histórico Montepio
7. Os reformados do Montepio podem beneficiar de empréstimos com bonificação de taxa, mediante análise casuística
8. Os reformados mantêm o seguro de saúde até aos 70 anos de idade

Fonte: Montepio



Caso Unicer

Relação com os reformados da empresa

1. Consumo Gratuito (38 senhas anuais). Cada senha corresponde a 1 ou 2 embalagens de produtos Unicer
2. Posto médico (Clínica Geral + Dentista)
3. Possibilidade de almoçar na nossa cantina (sem qualquer custo para a pessoa reformada)
4. Ações desenvolvidas no Natal

Desde 2009 a Unicer promove um almoço de Natal para todos os reformados da Unicer e oferece ainda um pack de cerveja Especial de Natal (six pack de cerveja gf 33cl + 1 gf 75cl).

Fonte: Unicer

4.2. AO NÍVEL DA RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

Para além das medidas que as empresas adotem relativamente aos seus colaboradores, é importante que percecionem o seu papel como propulsores de uma mudança de mentalidade e de atitudes mais vasta.

• As relações com os fornecedores

A forma como se comportarem, junto dos seus fornecedores e clientes, pode gerar a disseminação de uma cultura de promoção do diálogo intergeracional ao longo de toda a cadeia de valor.

É importante que seja combatida a discriminação em razão da idade, que sejam acautelados os princípios da conciliação trabalho

e família no contexto das empresas prestadoras de serviços, que sejam abrangentes as ações de responsabilidade corporativa aos colaboradores dessas entidades.

Importa, também, salientar que muitas das iniciativas de que falámos no capítulo anterior, poderão ser realizadas por entidades externas, caso as empresas não tenham dimensão ou estruturas próprias para garantirem a sua realização com recurso a meios próprios.

Falamos, concretamente, de áreas de atuação como a preparação para a reforma, a prestação de cuidados a familiares de colaboradores ou de formação para cuidadores informais.

Neste sentido, é fundamental que as empresas escolham corretamente os seus fornecedores neste domínio verificando a existência dos seguintes pressupostos:

- Existência de alvará, quando exigido;
- Existência de quadros técnicos com formação em gerontologia;

O recurso a entidades externas idóneas e com experiência na matéria e a transmissão regular da preocupação com o bem-estar das pessoas mais idosas junto das entidades que atuam em convergência com a empresa podem garantir consistência e coerência e, ao mesmo tempo, estimular a propagação pedagógica de um modelo anti idadista.

• Estabelecimento de parcerias

Mas esta relação com o exterior não se deve restringir às entidades que participam na cadeia de valor, devendo alargar-se a outras organizações da comunidade, provenientes quer do setor público quer do setor da economia social e solidária.

Cada vez mais, a responsabilidade corporativa exprime-se através do apoio concedido às instituições que atuam no terreno numa base altruísta.

Este apoio deve ser entendido como investimento em projetos sustentáveis, capazes de se autonomizarem técnica e financeiramente, disponibilizando a empresa o seu *know how* e os seus recursos em prol do bem estar da comunidade.

E deve ser prestado numa lógica de parceria e de cooperação que traga mais-valias e vantagens aos diversos intervenientes, promovendo o nascimento de redes e garantindo a continuidade.

O campo do envelhecimento ativo e da solidariedade entre gerações é particularmente atrativo e fértil para o desenvolvimento desta filantropia estratégica, que não perdendo de vista a riqueza da

dádiva altruísta, o faz de forma organizada, suscetível de avaliação e visando a inovação e o desenvolvimento.

O apoio a entidades de economia social ou mesmo estruturas que integrem a Administração Pública pode ser uma forma muito útil de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade inclusiva e acessível a todos.

A empresa pode conceder apoio financeiro ou em espécie, ceder quadros técnicos para apoio à gestão ou disponibilizar colaboradores no âmbito de um programa de voluntariado corporativo.

Todas as dimensões da colaboração serão úteis desde que nasçam de uma relação de cooperação genuína, inspirada pela partilha de saberes e de recursos e com o objetivo de melhorar as condições de vida de todos. Mas também nesta área a empresa deve escolher bem os projetos que apoia e procurar que os mesmos personifiquem a melhor forma de promover quer o envelhecimento ativo, quer a interdependência entre as várias faixas etárias. Neste sentido recomenda-se que a empresa estruture esta dimensão no contexto da sua política de responsabilidade corporativa, seguindo estes passos:

1. Definição dos objetivos da empresa em matéria de responsabilidade corporativa no domínio do envelhecimento ativo
2. Selecionar a unidade orgânica responsável pelo desenvolvimento
3. Estabelecer limites orçamentais
4. Aprendizagem prévia sobre a economia social, os seus desafios, especificidades e potencialidades
5. Definição das vantagens que pretende obter da cooperação com o terceiro sector
6. Identificação de boas práticas a apoiar:
 - Escolher uma área geográfica e definir as áreas de apoio no domínio do envelhecimento que pretende apoiar
 - Recolher informações junto da tutela e da comunidade
 - Realizar uma visita
 - Escolher o tipo de apoio a conceder
7. Definir um processo transparente de decisão
8. Estabelecer prioridades e critérios de seleção
9. Definir circuitos
10. Decidir e transmitir a decisão
11. Verificar a utilização do apoio e avaliar o impacto
12. Divulgar a parceria com respeito pela imagem dos beneficiários

Centrando-nos, agora, na identificação de uma boa prática no domínio do envelhecimento e da solidariedade entre gerações, importa ter presente o número esmagador de instituições que atuam neste domínio e que apresentam níveis de qualidade, dimensão e

recursos muito diversificados.

A empresa deve ter sempre presentes duas realidades complementares, a qualidade da intervenção e a necessidade de apoio. Estes dois pressupostos são apenas aparentemente contraditórios, porque a IPSS pode ter dificuldades financeiras e ter um bom quadro técnico, sólidos conhecimentos e vontade de melhorar.

Para uma empresa socialmente responsável é fundamental ligar a sua marca a uma entidade com credibilidade.

Neste sentido e recorrendo a recursos próprios ou procurando ajuda externa a empresa deve procurar obter a maior informação possível sobre a entidade, a ação que esta desenvolve e sobre os titulares dos órgãos sociais.

A recolha de dados deve debruçar-se sobre quatro áreas fundamentais:

ÁREA DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	DADOS A RECOLHER
Estrutura da organização	• Natureza jurídica • Composição dos órgãos sociais; • Data de Constituição • Morada da sede
Actividade desenvolvida	• Nº de colaboradores; • Nº de equipamentos/valências/projetos • Nº de beneficiários; • Existência de protocolos de cooperação; • Existência de alvará; • Existência de regulamento interno; • Existência de certificação da qualidade;
Sustentabilidade	• Fontes de financiamento; • Perspetivas de desenvolvimento /projetos e necessidades; • Necessidades mais prementes e respetivos orçamentos;
Governance	• Identificação e idoneidade dos titulares dos órgãos sociais; • Identificação do interlocutor privilegiado; • Unidade entre os órgãos sociais; • Participação dos beneficiários e em caso de matriz associativa dos associados; • Duração dos mandatos e renovação dos dirigentes; • Existência de conselhos de clientes e de meios de participação dos beneficiários.

• **Concessão de apoio financeiro e técnico**

A concessão de eventual apoio financeiro deve ser antecedida da recolha de informações vista atrás e deve ser complementada com uma visita à instituição, que permitirá visualizar os projetos, estabelecer contacto com os beneficiários e avaliar as carências ou o resultado das intervenções realizadas.

Os dirigentes e técnicos das instituições apreciam esse contacto, que lhes permite mostrar o que fazem e valorizar o seu desempenho.

Para os colaboradores da empresa pode constituir uma experiência muito rica e sensibilizá-los para o desenvolvimento de uma relação mais estruturada e permanente.

Para que a concessão de apoio financeiro se traduza numa relação perene e com real impacto deverão ser observados alguns procedimentos:

- Não utilizar a parceria ou o projeto apoiado para publicitar a empresa – A cooperação estabelecida pode ter igualmente um alicerce comercial mas este objetivo não deve ser o principal.
- Deve ser rigorosamente observada a reserva da vida privada, nomeadamente evitando:
 - A intrusão, sem o prévio consentimento do cliente, no seu quarto ou outros espaços privados;
 - A realização da visita por grupos muito numerosos;
 - A referência audível às situações de dependência, isolamento ou demência dos clientes;
 - A aposta em iniciativas pontuais e artificiais de ligação entre crianças e idosos.

• **Desenvolvimento de voluntariado corporativo**

Para além do apoio financeiro e técnico, a empresa pode, ainda, realizar ações de voluntariado de empresa a favor das estruturas que apoiam quer as pessoas mais velhas, quer as respostas intergeracionais.

O planeamento e a efetivação destas experiências deverão observar as recomendações contidas no manual GRACE “Como implementar projetos de voluntariado empresarial”, mas é importante que sejam tidas em conta preocupações acrescidas.

A empresa deve privilegiar atividades muito variadas e que otimizem as aptidões próprias dos colaboradores no seu *core business* (ex.: formação na área da saúde, segurança, direitos e deveres, recuperação de espaços, acompanhamento de saídas ou atividades coletivas), que seja possível realizar num período pré-determinado

de tempo e que não crie relações de dependência perene ou de exclusividade com os clientes das organizações.

Projetos como a visita de idosos isolados, ou prestação regular de apoio, devem ser evitados, pois exigem uma disponibilidade de tempo, um acompanhamento e monitorização que, claramente, não se coadunam com o voluntariado feito por colaboradores dentro do tempo de trabalho.

Este tipo de iniciativas poderão ser estimuladas e reconhecidas, mas deverão realizar-se no tempo livre dos trabalhadores e ser encaradas como voluntariado individual e enquadrado por outro tipo de entidades promotoras.

Mas existe um amplo campo de manobra dirigido a este *target* e muitas iniciativas que as empresas podem ajudar a organizar com recurso ao voluntariado e que aproximem as várias idades e gerações, nomeadamente, feiras de artesanato, mostra de ofícios em vias de extinção, intercâmbio de experiências, passeios temáticos, visitas guiadas às instalações da empresa, etc...

• Partilha de Boas Práticas Empresariais

Caso Fundação PT



Parceria com a Rutis

A Fundação PT em parceria com a Rutis – Associação Rede de Universidades da Terceira Idade – têm promovido a formação e sensibilização de seniores, num contexto de inclusão digital, através da realização de ações de formação na área das TIC, envolvendo docentes das Universidades da Terceira Idade e disponibilizando salas no Fórum Picoas para a sensibilização da primeira pós-graduação para seniores ativos em 2012.

Parceria com a Associação das Comunicações

A Fundação PT em parceria com a Associação das Comunicações – Instituto Sénior (Associação que congrega os antigos colaboradores da área das comunicações, designadamente antigos administradores ou diretores em situação de reforma ou pré reforma) tem promovido que os associados da AC-IS sejam envolvidos enquanto formadores nos projetos geridos pela Fundação PT que têm especial enfoque nas tecnologias de informação, na literacia digital e/ou na segurança da comunicação, e que estejam direcionados para a aquisição de competências nessas áreas e beneficiam populações inseridas em

zonas carenciadas ou problemáticas.

Fonte: Fundação PT



Caso Companhia IBM Portuguesa S.A.

EX.I.T.E. + On Demand Community

O EX.I.T.E. - EXplorar o Interesse pelas Tecnologias e pelas Engenharias é uma iniciativa de base tecnológica, dirigida a jovens raparigas de idades compreendidas entre os 11 e os 13 anos. Desenvolvido pela IBM desde 1999 em todo o mundo, o EX.I.T.E. tem por objetivo motivar estas jovens para a Ciência, a Matemática e a Engenharia, mostrando-lhes que, através da inovação e da tecnologia, é possível marcar a diferença e dar um passo em frente para tornar o planeta mais inteligente.

Ao mesmo tempo, e a médio prazo, a IBM procura contribuir para um cenário mais equilibrado entre o número de homens e de mulheres que escolhem cursos ligados às engenharias e às tecnologias, independentemente do seu contexto social ou económico. Com recurso a atividades práticas diversificadas, esta iniciativa tem vindo a criar junto das jovens participantes crescentes níveis de interesse pelas áreas técnicas, seja no seu atual desempenho académico, seja na perspetiva que desde cedo traçam quanto ao seu futuro profissional.

Em Portugal, o EX.I.T.E. acontece desde 2005 com o apoio de uma vasta equipa de voluntários, no ativo ou em situação de reforma, que durante semanas dedicam parte do seu tempo à preparação de uma semana repleta de atividades para um grupo de trinta jovens participantes. Seja no contacto com escolas, seja no planeamento da agenda e definição das atividades onde as jovens vão ter a oportunidade de participar, este grupo de voluntários contribuiu de forma decisiva para o sucesso de que esta iniciativa se tem revestido ano após ano.

Esta equipa de voluntários tem invariavelmente contado com a presença de colegas IBM em situação de reforma, que veem nesta sua participação, uma forma diferente de partilharem o seu conhecimento e experiência com uma camada mais jovem da sociedade. E o retorno que os nossos colegas recebem tem sido gratificante ao ponto de quererem repetir a experiência que a IBM assim lhes proporciona.

Fonte: Companhia IBM Portuguesa S.A.

Caso Unicer



Parceria com os Médicos do Mundo

No Natal de 2008 a Unicer associou-se à organização Médicos do Mundo, lançando uma campanha de solidariedade revertendo a favor da população idosa abrangida por dois grandes projetos da instituição:

- **Viver Saudável**

Visa promover a vida saudável e combater o isolamento social dos idosos residentes no Bairro da Picheleira (Lisboa).

- **Terceira (C)idade**

Tem por objectivo combater a solidão sentida por pessoas idosas com redes de apoio social/familiar muito débeis ou inexistentes, residentes no concelho de Matosinhos.

Iniciativas desenvolvidas:

i. Campanha de recolha de donativos – Entre 24 e 28 de Novembro de 2008 os colaboradores da Unicer, contribuíram para a construção de cabazes através de uma campanha e recolha de donativos. Com a verba angariada e de acordo com as necessidades identificadas pelos Médicos do Mundo a Unicer ofereceu um cabaz de Natal a cada um dos cerca de 100 idosos apoiados por esta organização.

ii. A Unicer, numa perspetiva institucional doou ainda um apoio financeiro no valor de 5 000€.

iii. Festa de Natal para idosos dos Médicos do Mundo – colaboradores voluntários organizaram uma festa de Natal, nas instalações da Unicer, aos idosos apoiados pelos Médicos do Mundo, residentes nas cidades de Lisboa e Matosinhos.

Fonte: Unicer

4.3. AO NÍVEL DA COMUNICAÇÃO E MARKETING

As empresas têm, igualmente, um papel extraordinário no combate ao idadismo, à exclusão pela idade, à disseminação de ideias estereotipadas que tendem a massificar os desejos e as necessidades daqueles que atingem uma fase mais tardia na vida.

As representações sociais dos velhos e a generalização de uma ideia de fragilidade, pobreza, dependência e infantilização associada à velhice são prejudiciais à dignificação dos cidadãos idosos.

• Valorização de um mercado inclusivo

A palavra de ordem deve ser, cada vez mais, esbater as barreiras

etárias e construir uma sociedade para todos e para todas as idades.

Sem prejuízo de se justificar, por vezes, uma focagem específica em produtos ou serviços que se dirigem mais a um determinado grupo populacional, deve ser evitada a comunicação específica e a ideia de que a idade determina a preferência por determinada música, por determinado programa de televisão ou opção de vida.

As empresas devem perceber o envelhecimento como um dado que influencia o perfil dos seus clientes, mas mantendo a ideia de que estes se mantêm heterogêneos e profundamente diferentes ao longo da vida.

Por exemplo, a ideia de que o turismo de massas é para velhos e o turismo de aventura é para novos, que o heavy metal é para jovens e o fado para idosos, que as cores claras só são apreciadas em idades precoces e que os idosos são alérgicos à tecnologia são preconceitos que, além de perigosos, pela mensagem guetizante que transmitem, podem prejudicar o próprio negócio, excluindo segmentos de mercado com potencial.

Não deixa de ser necessário compreender necessidades, preferências e comportamentos, bem como promover a investigação de novos produtos e serviços que sejam ajustados à nova realidade demográfica.

• **Dignificação da imagem da pessoa mais velha**

Complementarmente a esta perspetiva globalizante e integradora, as empresas podem ser um veículo por excelência da dignificação dos mais velhos e da desconstrução de uma imagem rotuladora e cheia de referências às consequências nefastas da idade.

Por outro lado, usar expressões como idade de ouro, os maiores, os sabedores, etc... além de constituírem um exemplo de generalização fictícia tenta dourar a velhice e revela-se igualmente desadequado.

A abordagem correta deve ignorar, tanto quanto possível, a questão da idade e quando a referir, porque faz sentido em determinado contexto, deve fazê-lo com realismo.

Nas campanhas publicitárias, por exemplo, devem ser usados figurantes de todas as idades e preferencialmente com um aspeto que corresponda ao do clientes que pretendem atingir, reproduzindo a sociedade à qual se dirigem.

O recurso frequente a bancos de imagens desajustadas à nossa realidade determina uma comunicação na qual os potenciais clientes não se revêm.

De uma forma geral, o que se preconiza é a adoção de cinco regras básicas para uma comunicação não idadista:

Promover a relação intergeracional que dilua as barreiras entre gerações

Reconhecer o envelhecimento ativo como um repto para todas as idades

Entender a pessoa como cidadão autónomo e socialmente participante, independentemente da sua idade

Perspetivar as dependências como condicionantes que potencialmente afetam todas as idades

Abordar com realismo o processo de envelhecimento

• Partilha de Boas Práticas Empresariais

Caso Auchan



Estudo Hélios

No questionário *Hélios* (estudo de avaliação de satisfação de Clientes), a Auchan integra a variável idade. A análise efetuada tem em conta as diferentes necessidades intergeracionais e diferentes estilos de vida.

Marca Própria e Marketing

A marca própria procura aumentar o número de produtos de acordo com as necessidades da sociedade (os produtos são adaptados às diversas idades). A direção de marketing, nomeadamente, a publicidade dos produtos acompanha os targets respetivos.

Programa Alimentação Saudável

A Auchan iniciou em 2009 o Programa de Alimentação Saudável (PAS), que se desenvolve nas lojas com o objetivo de ajudar o consumidor na escolha de alimentos para uma alimentação equilibrada. Nesse ano abordámos o consumo de fibras, sal, gorduras e sal. Em 2010 disponibilizou-se aos Clientes receitas de sopas, frutas, saladas e massas desenvolvidas em parceria com a Licenciatura em Dietética e Nutrição da Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa (ESTeSL).

As iniciativas desenvolvidas são frequentemente acompanhadas por rastreios gratuitos e integrados em áreas temáticas (ex. 'mês do coração').

A promoção da alimentação saudável é, assim, perspetivada como parte integrante de um estilo de vida saudável, que integra de forma natural, estratégias de prevenção de diversas doenças.

Fonte: Auchan



Caso Vodafone

Tema

Combate ao Envelhecimento com a utilização de Novas Tecnologias

DESAFIO

Pilar económico - Desenvolvimento de aplicações informáticas destinadas a melhorar a qualidade de vida de pessoas idosas, ou com deficiências, com vista a ajudá-los a participar mais activamente na sociedade.

SOLUÇÃO

A Fundação Vodafone lançou o concurso internacional "Vodafone Foundation Smart Accessibility Awards", apoiado e co-organizada pela Plataforma AGE Europa, (uma rede europeia de cerca de 160 organizações para pessoas com idade superior a 50 anos,) e do Fórum Europeu da Deficiência (FED), uma ONG que representa os interesses de 80 milhões de europeus com deficiência.

Em 2012 a cerimónia de apresentação dos vencedores, da segunda edição, teve lugar Bruxelas e premiou as melhores aplicações para smartphone em quatro áreas:

Participação social: Aplicações que ajudam os utilizadores a terem um maior envolvimento na sociedade, beneficiando do uso de novas tecnologias, independentemente da sua idade e /ou capacidade.

- **Starting Blocks** - A aplicação é destinada a pessoas recém introduzidas às tecnologias móveis, particularmente, os idosos. Esta App ensina as técnicas de uso de um dispositivo Android, incluindo lidar com a falta de familiaridade em usar um ecrã tátil.

- **Vida independente:** Aplicações que ajudam os utilizadores com tarefas diárias, como lavar roupa ou abrir uma porta com facilidade e

segurança, para que possam viver de forma mais independente.

- **Happen Accessible Newsreader** - Esta aplicação permite que os utilizadores procurem informações sobre diferentes temas como notícias diárias, tempo ou resultados desportivos. A informação é apresentada num formato adaptado às necessidades de cada utilizador, seja visualmente, seja na interface de utilização (Com diferentes tipos de navegação) ou convertendo texto para voz. Esta aplicação destina-se a idosos e deficientes visuais.

Mobilidade: Aplicações que permitam aos utilizadores viajar livremente e com segurança em qualquer tipo de sistema de transporte que pretendam usar. Também se refere ao uso de GPS e aplicações locais que permitem ajudar a orientar pessoas em locais desconhecidos.

- **JACCEDE** – Uma aplicação que lista todos os locais acessíveis a deficientes motores, onde quer que estejam. Esta aplicação pode ser enriquecida pelo próprio utilizador dado que permite que sejam adicionados novos locais ou editados locais já existentes.

Bem-estar: Aplicações que podem contribuir para melhorar a saúde dos usuários e sensação geral de bem-estar.

- **Ablah** - Uma ferramenta de comunicação aumentativa projectada para ajudar pessoas com algum tipo de distúrbio de linguagem.

Esta aplicação permite que de uma forma muito simples seja associado um som a uma imagem. Assim, pais e terapeutas de pessoas com distúrbios da linguagem, como o Autismo, o Síndrome de Down ou outros, podem melhorar a sua qualidade de vida e a interacção entre pessoas com distúrbios na linguagem e o seu ambiente.

Em 2011, na primeira edição do concurso, foram apresentadas em todas as categorias, diversas soluções simples que permitem colmatar algumas das dificuldades sentidas no envelhecimento.

A utilização, ou combinação, destas aplicações num único dispositivo móvel permite que se ultrapassem dificuldades complexas, com uma curva de aprendizagem bastante baixa, a custos reduzidos.

De salientar que as aplicações HELP TALK e AlzNav foram desenvolvidas em Portugal. A App Helptalk foi a vencedora da categoria bem-estar e a AlzNav recebeu uma menção honrosa na categoria mobilidade.

- **HELP TALK** - Aplicação dirigida a pessoas incapazes de comunicar fluentemente por via oral ou através da escrita com os profissionais de saúde, familiares ou qualquer outra pessoa. Baseado em conceitos científicos sobre as necessidades humanas básicas, o software apresenta um conjunto de comandos bem organizados representados por ícones que quando pressionados "falam" a necessidade básica ou o desejo – tal como 'estou com sede "ou" eu sinto dor "- e passa a permitir que o usuário forneça mais detalhes ao seu interlocutor.

- **Zoom Plus Video Magnifier** – A aplicação permite que pessoas com deficiências visuais, como cataratas, miopia, bem como, algumas formas de dislexia, possam facilmente ler um texto através da aplicação de uma lupa, e do ajuste das cores de fundo e da fonte.

- **BIG Launcher** – Esta aplicação é uma alternativa para o ecrã inicial do Android, altamente personalizável, destinada a utilizadores idosos ou com deficiência visual que muitas vezes se esforçam para usar os teclados pequenos na maioria dos dispositivos. Este “*Launcher*” usa botões e fontes de grandes dimensões para representar todas as funções básicas do telefone.

- **AlzNav** - É uma aplicação de monitorização e navegação projectada principalmente para idosos e pessoas em estágios iniciais de demência. Tem como objectivo aumentar a sensação de segurança quando se encontram na rua e também aliviar as preocupações dos seus responsáveis, garantindo-lhes que serão alertados caso o idoso fique perdido ou necessite de ajuda. Ao dar ao utilizador, quando se sente desorientado, a possibilidade de ser conduzido de volta a casa de forma autónoma aumenta a sua mobilidade e autonomia.

- **Red Panic Button** - É uma aplicação centrada no utilizador com função de EWWAS (Early Warning & Vulnerability Alert System). Um modo de comunicação “*one-to-many*”, numa aplicação para smartphone que permite aos utilizadores alertarem rapidamente a polícia, parentes, pessoas próximas, amigos ou o serviço de emergência mais relevante para a sua situação com o simples premir de um botão central. O alerta é gerado, activando contactos imediatos com os diferentes serviços de emergência, fornecendo informações instantâneas da localização, marcando os números de emergência pré-definidos e enviando mensagens de pânico através de uma ampla gama de meios de comunicação e canais, tais como: SMS, e-mail e redes sociais como Facebook e Twitter.

Fonte: Vodafone

Conclusão

Num momento em que as empresas enfrentam grandes desafios e em que é difícil equilibrar as várias vertentes da responsabilidade social e em que se desenha uma redução dos direitos laborais, reconhecer a importância e a necessidade desta nova frente, pode não ser fácil, nem imediata.

Mas trata-se de uma antecipação de um futuro que teremos que enfrentar, de forma inexorável nas próximas décadas e que podemos preparar, rentabilizar e saborear.

O desafio que aqui lançamos é o de descobrirem a forma como a própria empresa envelhece, como pode renovar-se com recurso aos seus principais *stakeholders* e como pode ajudá-los a caminhar com segurança e felicidade ao longo de toda a sua vida.

¹ Para maior detalhe destes aspetos sugere-se leitura do guia Construir Pontes, editado pela Fundação Montepio

Parceria



Apoio

