A VÃ GLÓRIA DE ENVELHECER

Num contexto de uma sociedade cada vez mais envelhecida, em que a população activa encolhe drasticamente, como evitar o desperdício de talento de profissionais com mais de 50 anos? Seis especialistas de diversos sectores juntaram-se em mais um pequeno-almoço debate para reflectir sobre o tema. Com vários caminhos a seguir, a opinião é consensual: num cenário de escassez de talento, as empresas têm de repensar estratégias. E agir, já.

POR **Tânia Reis** | FOTOS **Nuno Carrancho**

São inegáveis os benefícios dos avanços científicos na área da saúde. Mais do que melhorar as nossas condições de vida, permitiram que a esperança média de vida aumentasse consideravelmente, e com qualidade.

Actualmente, metade da população portuguesa tem mais de 50 anos e a verdade é que, em situações "normais", estes "seniores" têm vitalidade, energia e paciência para desfrutarem dos netos; têm estabilidade financeira que lhes permite viajar; têm o conhecimento, saber e experiência amealhados na sua vida profissional (e fora dela) e constituem um "activo" dos mais valiosos para qualquer organização.

Porém, também é verdade que, de acordo com vários estudos e perante a inversão da pirâmide etária, o cenário será de um crescente desequilíbrio na balança entre população activa e contributiva e a população não activa e beneficiária. Projecções do Eurostat, por exemplo, revelam que cerca de 28% da população portuguesa do mercado activo vai desaparecer até 2070, o que corresponde a cerca de um milhão de pessoas.

Por um lado, Portugal assiste a uma escassez de profissionais, independentemente do sector ou das qualificações; por outro, um profissional com mais de 50 anos conseguir emprego é uma tarefa hercúlea. Muitas empresas, dizem os especialistas, já nem estão a recrutar acima dos 40.

> «Ainda existe muita discriminação relacionada com a idade no mercado de trabalho, tanto a nível de recrutamento, como de aceleração de carreira.»

Será, antes de mais, uma questão cultural que faz com não se esteja a contar com as pessoas +50 para o mercado de trabalho? Isso vê-se nos processos de recrutamento e também no ir-se esvaziando as suas funções, quando, ao invés, se devia reinventar estas funções (e o próprio trabalho) e dar-lhes novas competências, capitalizando o potencial destes profissionais. Só assim se conseguirá evitar que o apelo da pré-reforma seja mais forte.

Será preconceito das empresas ou será uma questão de qualificações, ou falta delas, se tivermos em conta que muitas funções actualmente exigem uma componente digital. Mas certamente haverá tarefas, projectos ou trabalhos que podem ser desempenhados por estas pessoas "sénior", eventualmente até melhor do que os mais jovens, se considerarmos a experiência e saberes acumulados. Ou será pelas condições que os profissionais exigem ou até mesmo a falta de vontade de continuar a trabalhar? Ainda que as empresas possam – e devem – potenciá-lo, o tema da empregabilidade também passa pelos próprios – o futuro e carreira de cada um exige pró-actividade. O ónus deste "desperdício" está do lado das empresas ou dos profissionais? Também será de considerar nesta equação uma terceira variável – a sociedade (Estado).

Tão ou mais importante do que desvendar as razões pelas quais estes profissionais seniores não são valorizados num mercado com clara escassez de ta-

Diogo Alarcão
Gestor

Joana Ferreira
Grupo Vila Galé

Joana Queiroz Ribeiro
Fidelidade

lento, torna-se fundamental encontrar soluções que possam, se não inverter, pelo menos minorar esta tendência, para que possam continuar a dar o seu contributo às empresas e à economia, pois, na actual realidade demográfica, a sustentabilidade do negócio passa por não desperdiçar pessoas.

Foram estas a questões que propusemos para reflexão em mais um Pequeno-Almoço Debate promovido pela Human Resources Portugal e que se realizou no hotel Vila Galé Ópera, em Lisboa, no passado mês de Setembro. Para encontrar algumas respostas, convidámos seis especialistas, representantes de sectores diferentes: Diogo Alarcão, gestor; Joana Ferreira, do departamento de Recursos Humanos do Grupo Vila Galé (sector Hoteleiro); Joana Queiroz Ribeiro, directora de Pessoas e Organização da Fidelidade (Seguros); Mónica Póvoas, fundadora da Ageless Portugal; Nuno Ferreira Morgado, partner e coordenador da área Laboral da PLMJ (sector Legal); e Nuno Troni, director das áreas de Professionals, Outplacement, Human Consulting, R.P.O., da Randstad Portugal (sector de Recursos Humanos).

O preconceito existe, e é preciso combatê-lo

Em jeito de enquadramento, começa por ressalvar-se que o tema do envelhecimento activo já é trabalhado em Portugal por várias entidades, e uma delas, a Ageless Portugal, lançou este ano «o selo de mérito age friendly», que teve como objectivo perceber como as organizações e as empresas estão a dar (ou não) o devido valor aos seus colaboradores mais experientes, ou seja, de que forma estão orientadas para poderem continuar a atrair e reter esta população. «A ideia que tínhamos de que as pessoas com 50 ou mais anos iam para casa, reformar-se e desfrutar da vida doméstica, cada vez mais não se aplica», defende-se. «As pessoas têm vitalidade e sentem que ainda são úteis e têm muito a dar à comunidade e sociedade.»

Numa altura em que os temas da diversidade, da equidade e da igualdade estão na agenda, não se pode esquecer a diversidade etária nas empresas. «O etarismo, que pode ser definido como a questão do preconceito, do estereótipo e da discriminação relacionada com a idade, ainda existe muito no mercado de trabalho, tanto a nível de processos de inclusão com pessoas com mais de 50 anos, como a nível de aceleração de carreira e desenvolvimento e reinvenção destes colaboradores», constata-se.

Por outro lado, também não é raro verificar-se uma espécie de infantilização dos profissionais dentro das organizações à medida que envelhecem, já que «vão-se-lhes retirando algumas das suas responsabilidades, por se assumir que

> «O desemprego que temos mais elevado é o jovem. Temos de promover a empregabilidade dos mais jovens, sem desperdiçar os mais velhos.»

Mónica Póvoas
Ageless Portugal

Nuno Ferreira Morgado
PLMJ

Nuno Troni
Randstad Portugal

vão perdendo (ou não adquirindo novas) capacidades. Mas, garante-se, «mesmo a nível digital, há provas de que, com a devida formação, estes trabalhadores conseguem atingir o nível de colaboradores mais novos. Tem é de lhes ser dada oportunidade de ser adaptarem. E durante a pandemia ficou provado que a produtividade da maioria dos colaboradores não diminuiu com os novos formatos de trabalho, pelo que, «porque não adaptarmo-nos a uma nova realidade também no tema da idade?», questiona-se.

Não obstante, o tipo de actividade pode de facto trazer algumas limitações quando a idade é mais avançada (por exemplo, trabalhos mais exigentes fisicamente ou que exijam fazer turnos nocturnos). Também não será irrelevante o tipo de empresa, sendo que a forma como se olha e "cuida" dos profissionais seniores «variará de uma multinacional para uma PME [pequenas e médias empresa], também pela sua capacidade».

Por outro lado, a profissão que se desempenha ou a especialização que se tem influencia o tema, pois quando «procuramos um médico ou um advogado já valorizamos a idade como sinónimo de experiência e competências, e vamos certamente preferir um profissional com 50/60 anos a um de 25/30», ressalva-se.

Mas «o preconceito existe e é real», admitem os presentes de forma unânime. E passará muito por uma questão cultural. «Se nos Estados Unidos é comum ter pessoas com 70 anos a trabalhar numa loja, por exemplo, em Portugal fechamos os olhos a estas pessoas, colocamo-las no armário da reforma, levando-as a acreditar que já não dão o suficiente comparativamente com uma pessoa mais nova», lamenta-se. E «quando as empresas fazem uma restruturação, o primeiro foco recai sobre as pessoas mais sénior, vistas como menos produtivas, menos actualizadas, com menos vontade, e que requerem mais investimento, ao invés dos jovens recém-formados que terão conhecimentos mais actualizados».

Ainda que concordando que tudo isto é verdade, à volta da mesa há quem faça notar que não é nessas faixas etárias que há mais desemprego. «O desemprego que temos mais elevado é o jovem: são 23% de desempregados. A questão é, como promovemos a empregabilidade dos mais jovens, sem desperdiçar os mais velhos.»

Não serão muitas as empresas com programas pensados estrategicamente para aproveitar o seu talento sénior. Mas há bons exemplos. «Quando se tem um colaborador com 62 anos que é absolutamente essencial, porque forma todos os novos e tem um conhecimento enciclopédico sobre o core da empresa, esse conhecimento não pode ser desperdiçado, tem de ser aproveitado, tem de ser usado para formar os mais novos. Cabe-nos a nós garantir isso, e temos vindo a desenvolver programas para esse mesmo efeito.»

Em Portugal, parece só haver dois formatos: «Ou a pessoa trabalha naquela posição e com as funções para as quais foi inicialmente contratada, ou então está fora. Mas não é – não tem de ser – assim, há um caminho intermédio a percorrer, que requer um olhar diferente. As grandes empresas com colaboradores válidos com mais de 50 anos têm de ter a responsabilidade de perceber que a sustentabilidade do negócio passa por não desperdiçar pessoas», reitera-se. Isto não invalida que as empresas continuem a precisar de ir buscar os "jovens talentos".

Há quem saliente que também não se pode descurar a atitude do próprio colaborador, pois «há muitos – não vale a pena esconder – que não acrescentam valor às

empresas, são "um peso". Há muitas pessoas acima dos 50 que pura e simplesmente já não se querem "chatear muito", estão acomodadas ou até mesmo cansadas. Por isso, é preciso ter bem presente qual é o público-alvo que queremos alcançar. Até porque alguns programas de "aproveitamento de talento sénior" são bastante dispendiosos e não são – nem podem ser – para todos.»

Concordando com esta perspectiva, acrescenta-se que é preciso que as pessoas queiram. Um exemplo concreto: «19% das nossas pessoas têm mais de 55 anos, depois temos mais 20% na faixa dos 40 anos, mais outros 20% nos 30. Mas, analisando o rácio das candidaturas que recebemos e as contratações efectuadas, ainda que só 9% das nossas contratações em 2022 tenham sido de pessoas com mais de 55 anos, de todas as que recebemos, apenas 3% foram de pessoas nesta faixa etária. A questão das folgas e os turnos rotativos será um impedimento para as pessoas que poderão já ter a vida mais estruturada e, portanto, pretendem um emprego que lhes permita maior disponibilidade para a sua vida pessoal. E também não tão exigente fisicamente.»

Ainda que se possa fazer sentir mais em determinados sectores, concorda-se que a mais reduzida percentagem de procura activa por parte de pessoas com mais de 50 anos é uma realidade transversal.

As oportunidades da "silver economy", e (sempre) a qualificação

É preciso combater o etarismo, se não por ser um preconceito, que seja por uma questão de negócio/comercial: «A chamada "silver economy" é a que mais cresce actualmente, e este segmento de mercado com mais de 50 anos é o que tem maior poder de compra, pelo que torna-se necessário pensar quais os produtos e serviços a desenvolver direccionado para ele – ter "essas" pessoas nas empresas pode ser diferenciador, pois ajudará a pensar na lógica do cliente e a perceber as tendências de mercado», realça-se.

É também «uma opção estratégica, pois há cada vez menos pessoas para trabalhar – e Portugal está entre as sociedades que está a envelhecer mais depressa. Para além do recurso à imigração, é uma das formas de dar resposta à escassez de talento. E o diálogo intergeracional é uma mais-valia para as empresas. «Só há bons argumentos para que as empresas apostem e invistam neste segmento», afirma-se, defendendo: «É mesmo preciso combater e acabar com uma série de preconceitos que persistem, muitos deles enviesados, como a ideia de que as pessoas com mais de 50 são resistentes à inovação ou têm menor disponibilidade.»

Este tema está intrinsecamente ligado a outro, o da qualificação. É absolutamente crítico, mas «preocupante». Explica-se: «Se há instituições de ensino que garantem 100% de empregabilidade, esta só se aplica a determinados cursos e áreas. E não se trata só das tecnologias. Faltam electricistas, canalizadores, sapateiros...»

A "produção", no ensino, é claramente insuficiente para fazer face às necessidades do mercado. Assim, porque há falta de profissionais – ou de determinado "tipo" de profissionais, o que está a acontecer é que «andamos a "roubar" uns aos outros», confessa-se. «São sempre os mesmos profissionais, mas que mudam da empresa A para a empresa B; são as mesmas pessoas com as mesmas competências. O que significa que há uma enorme empregabilidade, mas aplicável apenas num conjunto pequeno da população laboral, e depois existe falta de oportunidades para os restantes.»

Perante este cenário, uma solução é "formar dentro de casa", e precisamente recorrendo ao "valor" que existe "dentro de portas", ao talento sénior. Partilha-se uma iniciativa: «Temos muito jovens a entrar e fazem programas de mentoring com pessoas que já têm experiência dentro da organização. Começámos a perceber que o feedback era muito positivo, pela valiosa experiência. É fácil perceber se nos lembrarmos que não há avó nenhuma que não tenha aprendido a falar por Skype com os netos. Passámos a fazer o reverse mentoring e claramente funcionou.»

Há mais exemplos de medidas estruturadas e disruptivas que estão a ser implementadas nas nossas empresas. «Queremos acabar com o hábito de os colaboradores chegarem aos 55 anos e dizerem "vou para casa com 75% do meu salário não fazer nada", em consequência dos

sistemas de pré-reformas existentes na empresa. Além de não ser positivo para a sustentabilidade financeira nem da empresa nem do colaborador, também não o é para a sua saúde. A iniciativa "Best Ageing" promove uma "pré-reforma" de 50%, em que as pessoas vêm trabalhar connosco dois ou três dias por semana e os outros dias ficam em casa, sem trabalhar. Esta "pré-reforma parcial" permite às pessoas descontarem a mesma coisa, ter a mesma segurança social e nos dias em que vêm trabalhar são pagas, tornando o processo gradual. Está a resultar.»

O tema da segurança social e respectivos cálculos para a reforma também estiveram em cima da mesa, explicando-se que, «evidentemente, trabalhar em tempo parcial, um dia de trabalho a 50% não corresponde aos mesmos descontos do que um dia de trabalho completo, o que vai alterar os valores no final do ano». Apesar de existir a possibilidade de aderir a um esquema de segurança social voluntário, é necessário «estar fora do mercado de trabalho para isso. Do ponto de vista da sustentabilidade da segurança social, é fundamental estender a vida activa das pessoas, porque esse sistema não sobrevive com a pirâmide etária que temos neste momento, e isso é evidente», alerta-se.

No mesmo sentido, afirma-se que «é imperativo dar às empresas e às pessoas ferramentas para irem mudando dentro da organização, consoante a sua própria evolução e a evolução da empresa». Mas claro que isso também cabe às empresas. Mais uma partilha de uma medida concreta: a criação da figura do conselheiro, «para pessoas que têm um conhecimento imenso da organização, que são fundamentais à empresa e que querem continuar a trabalhar depois dos 60 anos. Estão no escritório metade do tempo.» Outras medidas adicionais: a «mobilidade para toda a gente, sejam eles jovens ou "velhos", resultando numa oportunidade para os colaboradores que estão cansados desempenharem tarefas diferentes e acelerar carreiras, evitando a que se desmotivem ou saiam; ou a criação de escolas seniores, para quem quer mudar de carreira dentro da empresa, numa lógica de aproveitar os colaboradores todos, porque temos pessoas muito boas dentro das empresas».

> «Há uma enorme empregabilidade, mas aplicável apenas num conjunto pequeno da população laboral, e depois existe falta de oportunidades para os restantes.»

Legislação laboral desactualizada e complexa

Além da necessidade de as empresas repensarem e encontrarem estratégias para prolongar a vida activa das pessoas, chama-se à atenção que «não podemos continuar com uma legislação laboral em que as pessoas estão congeladas numa função e "não podem" sair dali. São necessários mecanismos para reaproveitar pessoas para funções diferentes», defende-se. «Mesmo acordando com um colaborador um trabalho parcial, esse processo é longo e demorado, uma vez que envolve fazer um novo acordo, justificado, enviar para a inspecção do trabalho, que irá falar com o trabalhador para perceber se foi pressionado ou não, vai pedir mais informações sobre os regulamentos, e daí a seis meses talvez tenhamos uma decisão.»

Desenvolver programas de envelhecimento activo, com medidas de reformulação ou reposicionamento das pessoas dentro da sua organização – e a alteração das respectivas condições salariais – tem de ser uma possibilidade real para as empresas. «Até porque, assim, podemos ir renovando a força de trabalho de uma maneira que não desperdice talento», acrescenta-se.

Para tal, a legislação laboral tem de ser «forçosamente revista. Em Portugal, a própria lei empurra para o despedi-

«Em Portugal, a própria lei empurra para o despedimento. É um desperdício para as empresas, pelo conhecimento e experiência que estas pessoas têm.»

mento», lamenta-se. «É um desperdício, porque estas pessoas têm um conhecimento muito significativo e uma experiência de vida muito rica, que a empresa perde ao despedir. Muitas vezes, fá-lo porque não tem alternativas.» As complicadas fórmulas de descontos e bonificações também constituem um entrave, já que «as pessoas não têm nenhum incentivo para continuarem a trabalhar. Se as pessoas prolongassem a sua vida activa, as reformas podiam ser mais bonificadas», sugere-se.

Alvo de algumas críticas foi também a "lógica" dos subsídios de desemprego e o facto de não contribuírem, nestas idades, para estimular o regresso à vida activa, salientando-se que há bons exemplos perto. «Nos países nórdicos, o "wellfare at work" é perfeitamente comum e constitui um apoio do estado disponibilizado directamente às empresas para estas qualificarem e empregarem pessoas desempregadas, sem qualquer critério etário. Um exemplo que podia – e devia – ser replicado em Portugal.»

Mais do que "o que podemos fazer" é "tem de ser já"

Ponto assente e consensual é a urgência de repensar a situação actual e rapidamente entrar em acção. Em jeito de conclusão, apontam-se vários caminhos. Primeiramente, é fundamental combater a questão cultural e do preconceito do etarismo de forma transversal, do Estado às empresas, passando pela sociedade e pelas pessoas.

Em segundo lugar, revisitar e actualizar a legislação laboral, seja a nível de subsídios, incentivos fiscais e bonificações, mas também criar figuras jurídicas que, por exemplo, permitam às empresas contratar durante um determinado limite temporal para gerir um projecto ou ter um mecanismo de phase out das pessoas das organizações, em que o salário vai sendo ajustado e a saída acontece de forma gradual.

Relacionado com este tema está a urgência de encontrar formas de garantir a sustentabilidade da segurança social. Seja através do «aumento da idade de reforma ou de uma redução das pensões». Considerando que «o Estado não vai ter a capacidade de pagar as reformas de toda a população inactiva, deve pensar-se a possibilidade de um sistema privado de segurança social, dando a possibilidade aos contribuintes de tomarem essa opção», defende-se.

Por último, promover a renovação cultural dentro das empresas, com programas de envelhecimento activo que, através de mobilidade interna, requalificação, mentoria ou criação de escolas, permitam aos colaboradores – válidos –, ao atingirem determinada idade, serem «adaptados e "encaixados" na organização, sem ser necessário despedir». ■